

平成21年度地域力連携拠点事業

《《支援成果事例集》》

vol.2

えひめビジネス脳活性化プロジェクト進行中
知って得、使って得の秘策満載!

えひめ
地域力
つな
が
り
力



書:若原 隆 イラスト:野間みのり

はじめに

財団法人えひめ産業振興財団をはじめとする愛媛県内の中小企業支援機関等では、四国経済産業局からの委託を受け、中小企業の経営者の方々が抱える様々な課題解決をサポートするため、地域力連携拠点事業を実施しております。

この事業では、経営力の向上、創業・再チャレンジ、事業承継など事業活動を展開していくうえでの様々な課題に対して、各支援拠点が相談窓口を開設するとともに専門家派遣事業によって応援コーディネーターや専門家等が、経営者の方々と一緒になって課題解決へ向けた取り組みの支援を行っております。

また、各種セミナー・研修会の開催、アンケート等による調査研究、マッチング事業などを実施し、激変する経営環境に対して、経営革新、IT活用、知的資産経営等の実践によって変化に対応しながら事業継続を図っていくための最新情報を提供するとともに、経営者の方々に対する支援ニーズの把握に努めているところです。

その結果、幸いにして、多くの相談及び専門家派遣をご利用頂くとともに、課題解決策の一例として国等の事業計画認定制度（経営革新計画の承認、地域産業資源活用事業計画の認定、農商工等連携事業計画の認定）の活用、その他の施策活用・制度融資のご活用を頂けるようになってまいりました。

さらに、この事業を通して、本県の支援機関等が緊密に連携を図りながら、経営者の方々を支援するこの“愛媛モデル”は、中小企業支援の新たな方式として、全国的にも注目を集めつつあります。

本冊子は、中小企業の経営者の皆様方から持ち込まれた様々な課題に対して、県内の各支援拠点が、どのような思いでそれに応えたのかを、支援成果事例集としてとりまとめたものです。相談内容から経営課題を明確にし、その解決策を拠点の応援コーディネーター等が皆様方と一緒に悩み考え、気づきを得ていただくまでの経過・経緯を、出来る限り克明に、支援成果としてまとめております。

本冊子が、より多くの中小企業の皆様方の課題解決への参考に、また、県内の各拠点をご利用いただくきっかけになれば幸いです。

最後に、本冊子作成にご協力いただきました事例企業の皆様及び関係者の皆様方に心から厚く御礼申し上げます。

平成22年3月

財団法人えひめ産業振興財団
理事長 麻生 俊介



CONTENTS

◆愛媛県地域力連携拠点 支援成果事例紹介

創業支援 事例

株式会社 テレファーム

農業を何とかしたい、日本生まれ米国育ちのCSAで、日本農業の活性化
えひめ産業振興財団 1

株式会社 まさき村

まさき生まれの食材提供基地の開設とオリジナル商品の企画販売事業
えひめ産業振興財団 5

IT活用 事例

成川観光 株式会社

ITを活用して宿泊客を獲得
愛媛県商工会連合会 9

エヒメセラム 株式会社

工程進捗の見える化、不良率削減、原価低減を目指したIT経営管理の事例
えひめ産業振興財団 13

地域資源活用 事例

株式会社 マルウ水産

奥地湾(三瓶町沖)の一本釣りアジ「奥地あじ」(商標登録商品)を活用した
郷土料理の商品化事業
八幡浜商工会議所 17

有限会社 エスペランス

瀬戸内の地魚を活用した新商品の開発・販売
今治商工会議所 21

株式会社 別子鮎本舗

地域産業資源を活用した新事業展開
東予産業創造センター 25

有限会社 久梨芙

経営体質強化と、地元とともに繁栄する地元食材活用型の事業成長戦略!
愛媛県商工会連合会 29

渡部物産 株式会社

「アルミナ」の結晶化特性を活用した単結晶(ルビー・サファイア等)の開発・製造・販売
西条産業情報支援センター 33

宇和島パール振興 有限会社

真珠製品の生産に係る技術を活用したサンゴパール商品の開発・製造・販売
宇和島商工会議所 37

販路開拓支援 事例

株式会社 山一

瀬戸内産のイワシを使ったアンチョビを銀行と県内デザイナー、
調理師がチームを組みブランド確立！

.....41
愛媛銀行

経営革新 事例

有限会社 松本木工所

愛媛県材を活用した介護(健康)用品等の開発で新市場開拓

.....45
八幡浜商工会議所

カイロサロン ラクロス

ブライダル・マタニティー・介護エステ・カイロによる新市場進出で顧客生涯価値の向上

.....49
新居浜商工会議所

有限会社 内藤鋼業

県産材を活用した木質ペレットの製造販売

.....53
大洲商工会議所

管機械産業 株式会社

新商品開発による経営革新計画への取組み

.....57
えひめ産業振興財団

株式会社 エイトワン

湯けむり道後と今治しまなみを体感するタオル開発・販売及び観光事業

.....61
えひめ産業振興財団

先端材料研究所

木質バイオマス燃料温風発生装置の開発、商品化と販路開拓

.....65
愛媛県中小企業団体中央会

有限会社 大起商店

商品開発体制を本格整備

.....69
松山商工会議所

◆中小企業が効果的に経営力を向上するための要点73

◆愛媛県地域力連携拠点のご案内75

農業を何とかしたい、 日本生まれ米国育ちのCSAで、 日本農業の活性化

＝農家収入の安定化が農業を変える、青年企業家の熱き挑戦＝

支援機関：えひめ産業振興財団

支援内容：農商工連携基礎構築

支援区分：創業支援

株式会社 テレファーム



キャリアドベンチャー選手権2009、愛媛信用金庫賞受賞
左が遠藤社長

【企業概要】

社名：株式会社 テレファーム
代表者：代表取締役 遠藤 忍
業種：サービス業
所在地：松山市山西町903番地1
資本金：10,000,000円
設立：平成20年8月
従業員：6名（パート含む）

Information

●悩んだ、悩んだ、悩んだ、毎日悩んだ！

今年40歳を迎えた遠藤氏は、大学卒業と同時に化粧品会社の研究所に就職したが、ここが閉鎖となり、故郷の愛媛に帰った。愛媛で取り組んだ仕事は、県内の山間地を回り、住民の方々の健康をチェックし、守ることであった。

昭和から平成に年号が変わり間もない頃で、既にバブル経済は、はじけていた。バブルは都会からはじけていったが、少子高齢化は田舎から進み、訪れる山村は、みな一様に活気を失っていた。多くのお年寄りは農業に従事し、衰える体力と戦いながら作業に励んでいたが、後継者が帰る望みはなく、ただ、ご先祖様から受け継いだ土地を守らなければという一念のみが、毎朝、鋤を手にとらせるかのようであった。

「何か違う、何かが違う、このままでは、何かが違うまま終わってしまう」、遠藤青年の頭の中に、憤りと無常感と、自分でも分からない程、大きな気

持ちの高ぶりを感じた。この時、遠藤青年は、自分のライフワークが、この山間部で農業に励むお年寄りたちが、笑顔を取り戻すお手伝いをする事だと、明確に自覚したのである。



キャリアドベンチャー選手権で、
熱い思いを語る遠藤氏のプレゼンテーション

●苦節8年、見つけたぞ！

6年後、遠藤氏はアトピーや肌の弱い女性向けの化粧品開発に成功。これを通信販売する会社、(有)ハンドクラップを設立。商品は、お客様から絶大な支持をいただき、業績は順調に伸びていった。日に日に忙しくなっていたが、彼の頭の中から、あの山間部のお年寄りの、日に焼け、シワが刻まれた顔、そして、どこか遠くを見る哀愁に満ちたメランコリックな瞳が消えることはなかった。そして、ぼんやりとながら何をすべきかが見え始めていた。

- ・農村地域を活性化し、豊かにする為には、**農業の担い手を増やす仕組み**を作らないといけない。
- ・それには、**儲ける農業の実現と、収益の安定性**が必要である。

しかし、現実の農業は…

- (1) 農業は気候に影響され、天候などのリスクが

ある。

- (2) また、例え豊作であっても市場価格に左右される。

- (3) 作物が実り、販売出来て初めて現金収入が得られる為、収益までに時間がかかる。

- (4) 重労働の割に低所得で、アンフェアトレードで苦しんでいる。

この課題を解決するために何があるのか、彼は時間があれば図書館に通い、インターネットの検索を繰り返し、「きっと、何か対策があるはずだ」と、粘り強く探索を続けた。

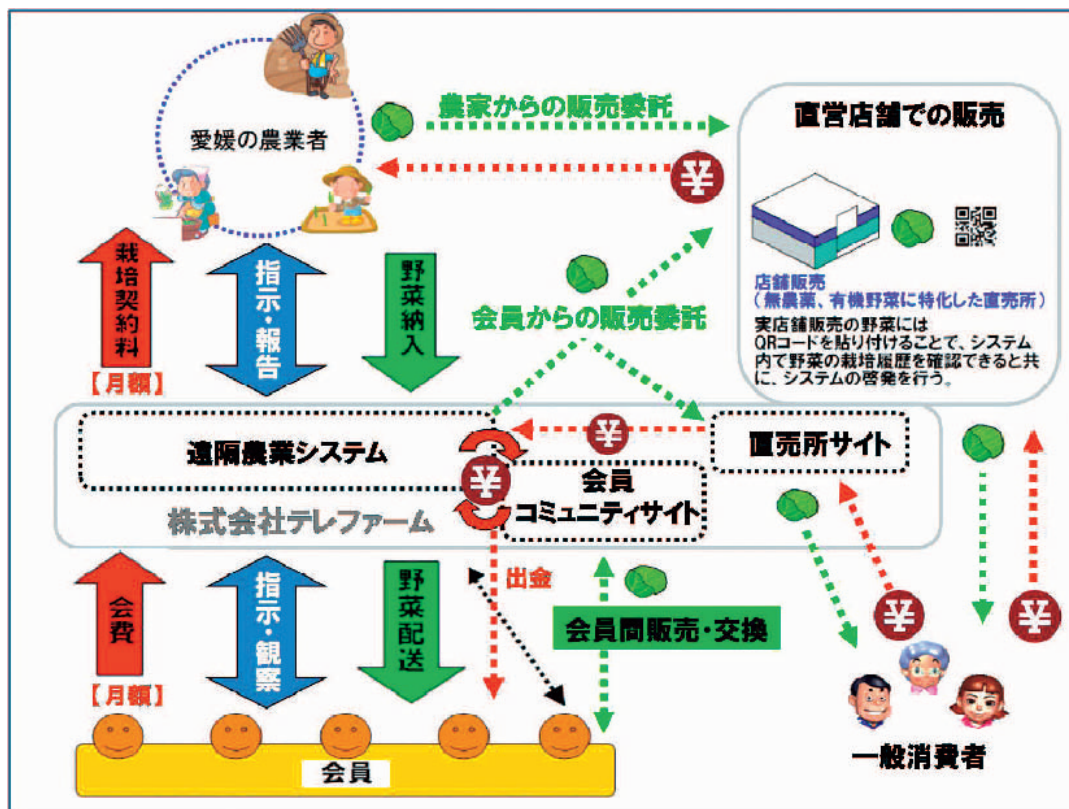
そしてある日、静かな図書館の中で、「あっ」と声を出して見つけたのが【CSA】という農業手法を解説している本であった。8年が経過していた。

●【CSA】とは

CSAは、Community Supported Agricultureの略称である。

直訳すれば「地域に支えられた農業」であるが、

分かりやすく言えば、**会員制農業**とすることもできる。



テレファーム型CSAのビジネスモデル

地域の人たちが、農家に定額の会費を支払い、農家に作物を作ってもらい、できた作物は支払った会費に応じて分配される。

豊作で沢山出来れば沢山の分配があるが、冷害や長雨で不作の時は、分配も少なく、最悪の時は、ゼロもあり得る。

会員は、このリスクも相応に背負わなければならない、というものであった。

この本と遭遇したとき、遠藤氏にひらめいたのは、

- (1) これは、農作物を売るのではなく、農作業を売るものだ。
- (2) これならば、農家に月給を支払うことができ

る。農業の定収入化だ。

の2点である。

しかし、読み進むにつれ、このCSA方式は、何と日本で誕生した方式ではあるが、日本では、なかなか普及しなかったことが分かった。落胆する心を奮い立たせて読み進むうち、アメリカでは花が開きつつあるとの記述を見つけた。「アメリカでは1986年に2つの農場で始まり、その後急増、現在では1万2,549農場に上っている。多くは化学肥料や農薬を使わない有機農業の農家である」光明が射した。さあ、原因分析だ。

●CSAが日本で失敗した原因は？

遠藤氏が出したCSAが日本で根付かなかった原因が、以下である。

- (1) 会員の金額負担が大きい
月額1万円～2万円近くが必要であった。
- (2) 農作業義務を課せられた
会員は、農繁期には農作業をボランティアで手伝うことが原則であり、休日の少ない日本の労働環境では、気軽に申し込めなかった。
- (3) 地域の拡大が難しい
農作業をボランティアで手伝うことが原則と

なっているので、その仕組み上、地域内流通（小規模）に限られ、遠隔地を含む大規模なCSA展開が無理であった。

- (4) イメージが暗い
農家さんは経済的に厳しいので、みんなで協力して助けてあげましょう的な、悲壮感を伴うものであった。

●解決のキーは、インターネット

CSAには、前述のような欠点はあるものの、農業に月額安定収入を実現するには非常にすぐれた営農形態である。だからこそ、農作物流通から脱却し、農業に月額安定収入を実現するには、CSAを日本に普及させる必要がある。CSAが普及すれば「**農業が変わる！**」

CSAを日本に普及させる為に取り組むべきことが、以下であると整理された。

- (1) CSAを消費者に【普及】させる。
- (2) その消費者を【維持】しなければならない。
- (3) また、CSAを農業従事者に【拡張】することが必要。

考えに考えた末に、問題解決のキーは、インターネットにあることがひらめいた。

インターネットを活用することで、CSAの欠点をすべて解消できる。インターネットの利用と、CSAのハードルを徹底的に低くすること、この2点が、彼が出した結論であった。

- 農作業の参加義務を撤廃、敷居を低くする。



- インターネットを駆使して、広域（日本全国）から多数の参加者を募ることで、金額を下げられる。安く、気軽に参加できる金額を設定することが可能（月額500円／1～2㎡）。
- インターネットを活用し、栽培状況をリアル且つ、タイムリーに伝える。
- また、一方的な情報の提供だけではなく、参加者（消費者）がより農作物栽培に積極的に関わられる

よう、農作物栽培のシミュレーションゲーム的な機能を持たせた積極参加型のシステムを構築する

ことで、消費者（参加者）のモチベーションの維持をはかる。

●新CSAの仕組み

遠藤氏は、この事業を進めるために、新しく企業を設立し、以下のことに取り組んでいる。

- (1) 自前で農地を確保し、完全無農薬栽培を行う。
既存農家に、CSAを認めてもらう為には、自ら取り組み、証明してみせる必要がある。
- (2) インターネットシステムの開発
将来、このCSAサポートシステムをASPとして、または運用代行することが、テレファームのビジネスであり、このシステムを多くの人たちが使うことにより、日本の農業が変わることが目標である。



遠藤社長の完全無農薬農場

●拠点を利用した事業者の声

渡邊さんは、不思議な人でした。相談した方々は、皆さん、「CSAは、和牛商法の様でインチキ臭い」と言われ、農地確保も大変苦労しましたが、「土作りは国作り、国作りは人作り。あなたは良いことに挑戦している」と言って、「補助金を当てにしないで、自力で出来るプランを作りなさい」と励ましてくれました。一方で、「しかし、補助金に挑戦はしましょう。ビジネスプランがブラッシュアップ出来ますか

ら」と色々アドバイスをいただきましたが、残念ながら落ちこちてしまいました。「あ〜あ」と思っていると、「さあ、次の申請準備です、ブラッシュアップです。あなたは良いことをしているのだから」と言われた時には、「ええっ」とびっくりしましたが、その時、この人と一緒なら、七転八起、何度でも挑戦しようと思いました。自分の夢が、「可能なのだ、絶対にやり遂げるぞ」と確信出来た時でした。

Staff voice 支援に携わったスタッフの声

まだまだ続く戦いと支援（渡邊PM談）

遠藤氏のプランは、「キャリアドベンチャー選手権2009」において愛媛信用金庫賞を獲得しました。しかし、それは3回の補助金申請に落ちこちたあげくであり、受賞後、今度は大丈夫と満を持して申請した4回目の補助金にも落ちてしまいました。

新しい分野を切り開く難しさを痛感しました。

私自身、補助金申請を含めたCSAのプレゼンテーション作成のお手伝いをさせていただきながら、CSAを理解するのに、数か月を要しました。しかし遠藤氏には会う度に言います、「あなたは良いことをしているのだから、決して諦めるな

と。彼が笑顔で「はい」と答えてくれ、回を追うごとに、内容が充実していくことが喜びです。

また、新しい形の農商工連携として、引き続き支援していきたいと思っています。



打ち合わせ中の遠藤社長(左)と渡邊PM

まさき生まれの食材提供基地の開設と オリジナル商品の企画販売事業

支援機関：えひめ産業振興財団

連携機関：愛媛信用金庫

支援内容：経営力の向上支援

支援区分：創業支援

株式会社 まさき村



【企業概要】

社名：株式会社 まさき村
代表者：代表取締役 三好 茂
業種：農産物・海産物・珍味等の地産
地消販売及び加工販売
所在地：伊予郡松前町大字筒井850番地
資本金：5,000,000円
設立：平成20年8月
従業員：10名

●地元食材販売・加工事業への参入の経緯

松前町は農産物と海産物の産地として自然条件に恵まれた環境にあり、農作物を象徴する「義農作兵衛」や海産物を象徴する「おたたさん」という歴史的な特色があるほか、珍味発祥の地でもあり国内で70%のシェアを誇る小魚珍味（ラウンド）ものをはじめ、海産珍味や地元の素材を使用した加工食品も多く生産されている。また、豊富な水資源を抱え交通アクセスに優れた立地条件から、東レ愛媛工場の他多くの製造業も集積している。さらに、商業施設にとっても松山圏域という魅力的な地域であり、平成20年春には中四国最大級のSC「エミフルMASAKI」がオープンした。この出店は、地元商工業者にとって脅威となることから、地元商工業者は、その対策について約2年前より松前町商工会の仲間達とともに検討を重ねてきた。

その過程において、当該SCを経営資源と捉え、

地域密着型のビジネスチャンスを生み出すことができると考えた有志が中心となり、新たな法人を立ち上げて商工業者のみならず農漁業者との連携体を構築することによりSCと共存共栄する地域経済の活性化の道を追求する気運が高まり、SCの敷地内に直売店を設けたいという多くの要望もあり、発起人一同が商工会を介してSCを運営する(株)フジと、SC敷地内の屋



外店舗開設の合意形成に至った。

地産地消ショップの開設ということは、全国的にも例がない新しい取り組みで大規模小売店舗と地域の農水産商工業者が共存共栄を図っていく手段として画期的な道が開けたこととなり、私たちは同様の問題を抱える同胞の先駆けとして、SCを地域資源として活用し地域農漁商工業者のニーズも満たす事業の実施に着手した。

事業実施にあたっては、組織化による継続性の確保と出品者参加型の体制を構築するため、「株式会社まさき村」を設立するに至った。



● 支援体制

地元食材の販売基地立ち上げの相談が当財団にあり、愛媛信用金庫や松前町商工会と連携をしたサポート体制での取り組みを行った。

〈支援機関・団体〉

愛媛信用金庫
松前町商工会・中小企業診断士
えひめ産業振興財団

〈支援内容〉

← 開設準備委員長の専任者の派遣（人的・金融支援）
← 農漁業者及び商工業者の出店調整
← 経営支援
← 経営支援

〈開設準備室での具体的行動〉

- ① 役員会・世話人会の開催
- ② 出品者説明会の開催
- ③ 支店長を対象に説明会実施（支店得意先・出品予定者へのフォロー）
- ④ 店長候補者の採用と教育訓練
- ⑤ 大型店との交渉
- ⑥ 店舗建設に向けた設計事務所や建設会社等との交渉
- ⑦ 公募による店舗名の決定
- ⑧ 金融機関・システム開発業者との打ち合わせ
- ⑨ 出品予定者訪問（農作物の栽培現場確認）
- ⑩ 他店舗調査
- ⑪ 出品規約・条件等の見直し・変更・整備

● 事業内容

「まさき生まれの食材提供基地」として、中四国最大級の規模と絶対的な集客力を誇るSC「エミフルMASAKI」の敷地内に農産物・海産物や海産珍味、及びその加工品を生産者自らが持ち込み**一般消費者に販売する場所の提供**を開設するとともに、**農漁商工連携を促して「まさきオリジナル商品」の企画・開発**をする事業運営をしている。

店内においては、来店客に伊予灘で水揚げされた

鮮魚や周辺に広がる畑で採れた農産物、それらの素材を加工した食品等を販売し、鮮度の高さや季節感をアピールするとともに、出品者間のコラボレーションによるまさきオリジナル商品（ちりめん餃子など）を販売している。

〈品揃え〉

農産物：地元及び近隣農家が生産する野菜・果物・柑橘・山野草・花き・畜産物等

海産物：地元の漁師が水揚げする近海魚や釜揚げちりめんの実演販売等

加工品：地域の商工業者が製造販売する商品や加工食品類等

〈店舗運営委員会〉

農業部・漁業部・商工部会を設けて出店者の代表

による組織化を図り、店舗スタッフとともに商品協議や運営等を行っている。

〈収益構造〉

委託販売方式で出店者から売上高の15%を販売手数料として徴収し、専用売場を希望する出店者からは毎月1万円/坪のテナント料を徴収している。

●事業の特徴

〈優位性〉

対特産品販売所等

特産品直売所は観光地や幹線道路沿いに設置されていることが多く、日帰り圏内の手軽さから人気を集めているが、当事業は日常的な集客力の面においても各段に優位である。

※平成18年度の県内観光客数は1,500万人（愛媛県平成18年観光客数とその消費額より）に対して、エミフルMASAKIの年間来場者予測は1,500万人と非常に集客力に優れている。

対スーパーマーケット

大量仕入・大量販売を旨とする同種事業に比べ、次のような商品管理やお客様へのきめの細かい対応を行っている点で優位にある。

- ① 日持ちさせるための保冷蔵による蘇生を施さない鮮度の高い食材の販売をしている。
- ② POSシステムによる売上実績等の収集・分析を行い生産者に対して栽培品種の選定・適正数量・収穫時期の計画的な生産指導を行うことにより、生産＝販売の効率化が図れている。
- ③ 商品の在庫と売れ行き状況を出品者へ携帯電

話で情報提供できるポータル情報システムの導入により、タイムリーな商品の供給ができる。

- ④ 出品者が交代制で店頭に立ち、商品の特徴や食べ方等を説明しながら販売する、顔の見える接客方法による顧客とのコミュニケーションづくりを取り入れた販売戦略を行っている。

また、経営陣には発起人である地域商工業者の経営者が取締役就任してこれまでの経営ノウハウの経験を活かすとともに、計画段階から流通業界の経験を有する中小企業診断士の専門性の高いリソースを備えてのスタートである。

〈将来性〉

主要な商圈となる松山圏域は県下唯一の人口増加の地域であり、今後も安定的な商圈として見込める。また、同様のSCが同地域へ出店参入する可能性は低く、仮に出店したとしても同様の出店条件設定で事業を行える可能性も低いと考えられる。このことから競合に関しては脅威を意識することなく、商品構成やオリジナル商品の企画開発により顧客を飽きさせない運営努力により顧客数を確保していけることが期待できる。

■拠点の具体的な支援内容

1. 地域密着型ビジネス助成事業の申請サポート

- ① 事業の方向性やコンセプトの確立、解決する課題の検討
- ② 品揃え、マーケティング、接客などの実施内容、スケジュールの検討
- ③ 事業実施期間の損益計画、資金計画の検討

2. 関係機関との連携

当事業は地元松前町にとっての一大プロジェクトであり、人的・金融・経営面の支援の必要性があり、愛媛信用金庫・松前町商工会・えひめ産業振興財団が一体化しての取り組み体制で行った。

3. フォローアップ

今後の出店者間のコラボレーションによるオリジナル商品開発にあたっては、当事業の進捗把握等を見据

えて、愛媛信用金庫や松前町商工会とも連携を図りながら、国の農商工連携やえひめ農商工連携ファンドの支援策を活用していく予定である。

●拠点を利用した事業者の声

平成21年10月28日にオープンして、出品者数250先・当日レジ通過人数1,828人・当初目標の売上高も達成しました。これも偏に、長年地元のスーパーに勤務した経験者を専担の開設準備委員長として派遣いただいた愛媛信用金庫の人的面での支援や融資による金融面でのフォロー、および松前町商工会・えひめ産業振興財団の経営支援を得ることができたおかげであります。

今後、企画運営する店舗においては「気軽に、安心して利用できる憩える買い物広場と地域コミュニティの場の提供」をコンセプトに、伊予灘で水揚げされた鮮魚や周辺に広がる畑で採れた農産物、それらの素材を加工した食品等を「朝採り売り切り」をモットーに鮮度の高さと季節感をアピールして販売

するとともに、出品者間のコラボレーションによるまさきオリジナル商品を企画・開発し「まさきファン」を広げていきたいと考えています。



代表取締役 三好 茂 (中央)

Staff voice 支援に携わったスタッフの声

■事業化に向けての課題と取り組みへの提言

〈来場者の目的性←顧客誘導〉

行楽地等における客の購買意識は土産物を購入したいという嗜好性がありますが、当事業のターゲット客はSCへの来場を目的とする買物や娯楽等の顧客が中心となっており、運営する店舗を如何に知ってもらい松前を発見してもらうかが最初の課題であります。その克服策としては、まずは継続的なイベント等の販わい創出による店舗への誘導が不可欠であると思われます。

〈品揃え←レスポンス率の向上〉

まさき生まれの食材を主力商品としているため、偏った商品群になってしまうことが課題であります。その克服策として、顧客にとっての魅力的な品揃え（野菜・魚・肉の生鮮3品と惣菜）を考慮した商品の偏りの排除と必要に応じた近隣地

域の特産物を一定量取り扱うことも視野に入れておくこと、また、他店との差別化を図るべくオリジナル商品の開発も必須となるであろうと思われます。

■総括

当事業は松前町の農水産業者や商工業者が一体となった取り組みであり、大型SCや金融機関及び支援機関の連携の賜物であると言えます。今後とも松前町一顧となって取り組んでいるこの事業を応援していきたいと思っています。



総合支援コーディネーター
玉井 裕司

ITを活用して宿泊客を獲得

支援機関：愛媛県商工会連合会

支援内容：経済力の向上支援

支援区分：IT活用支援

成川観光 株式会社



【企業概要】

社名：成川観光 株式会社
代表者：代表取締役 金沢 博史
業種：観光旅館業
所在地：北宇和郡鬼北町奈良1331
資本金：10,000,000円
設立：昭和55年9月
従業員：1名

Information

●当社の沿革

当社は、昭和45年に営林署の官舎を利用した、宴会客を中心とした料理旅館として、成川溪谷のほとりに創業した。創業者が成川溪谷のほとりに湧き出していた源泉を発見し、それを旅館の風呂に利用したことにより、温泉と料理が楽しめる旅館として関西、中国、九州地域からの利用者でにぎわっていた。昭和55年に2代目金沢博史氏が継承後は、京都の老舗料亭での修行経験を活かして、現在も主力商品である「かも鍋」を中心とした、京風懐石料理を展開し新規顧客の確保に成功した。昭和62年に現在の宿泊施設となる建物を新築し、観光宿泊客のとりこみを強化し始めた。



● 取り組みに至った背景

平成元年以降、宴会客も年々減少し鬼北地域への観光客も夏場以外は非常に少なく、売上も大幅に減少してきた。創業時より、湧き出している源泉「成川温泉」と「かも鍋」の評判が口コミとして広がり、宣伝広告をしなくても顧客の確保ができていただけに、自社での宣伝広告手段がまったく無く苦慮していた。

観光客の減少している鬼北地域には、成川溪谷以外の特筆する観光地もなく、高速道路の沿線からも

外れているため、一般的な広告宣伝では顧客を確保できないと思った。そこでインターネットを活用して、当社を利用していた県外の顧客への呼び掛けを行いたいと思い商工会に相談した。事業所には、パソコンもなくインターネットも使用したことが無かったため、どれくらいの費用と時間がかかるかわからず不安の様子だったが、本事業を活用して「IT化支援」を受けられることが判り支援の申し出があった。

■ 拠点の具体的な支援内容

1. インターネットの体験および操作支援

- ① パソコンもインターネットも使用したことが無い事業者だったため、パソコンでインターネットに接続し、観光旅館をはじめとする同業他社のホームページを閲覧してもらうところから始めた。
- ② 閲覧したホームページの仕組みを説明し、作成する手順、作業時間、費用について説明した。作成するホームページの内容に応じて、それらも大きく変動することも説明した。

2. ホームページの作成支援

- 誰に見せるか？
- 何をアピールするか？
- どれくらいの売上効果を計りたいか？

- ① 上記の3項目を中心に事業者に着目していただき、ホームページは作成しただけでは効果は現れないことを説明し、ホームページ開設後は、発信する情報とそれに対するアクセス件数を検証することが必要であることを認識していただいた。
- ② 商工会会員が利用できるホームページ作成支援ソフト：100万会員ネットワーク：SHIFTを活用してホームページ作成の操作支援を行った。
- ③ 掲載する情報は、事業者からヒアリングしながら決定し、旅館の写真や料理の写真はデジタルカメラの使用方法を操作支援しながら行った。その際、ホームページで最もアピールできるのは写真であると説明し、何度も撮り直しをしながら効果的に表現できている写真を選択した。



3. 開設したホームページの検証支援

- ① ホームページ開設1ヶ月後に、アクセス件数を調査した。
 - 2009年6月26日～2009年7月27日までの総アクセス数 816件
- ② ホームページのアクセス件数の目標の説明
 - 月間アクセス数が1万件で、初めて問い合わせがある。
 - 月間アクセス数が3万件で、売上効果がある。
- ③ 現在のアクセス件数を増加させるためには、頻繁に情報の更新や写真の入れ替えをする必要があることを説明した。

4. ブログの開設支援

- ① ホームページのアクセス件数をより増加させるために、事業者の旅館や料理、鬼北町の見所などを、日々の出来事と商売をリンクさせながらブログを活用するようにアドバイスした。
- ② 無料で利用できるブログを紹介し、開設方法からブログの書き方まで操作支援した。
- ③ ブログのアクセス件数の検証方法やどのような言葉（キーワード）で閲覧されているか調査し、ブログに記載する記事内容を考えるようにアドバイスした。



5. 宿泊予約を紹介する旅行サイトへの登録紹介

- ① ホームページで全国の宿泊施設の予約紹介を行っている旅行サイトを紹介しながら、サイトへの申し込みから登録まで操作支援した。
- ② 他の登録している宿泊施設が掲載している情報や写真を参考にしながら、登録用の写真や文章を検討するようにアドバイスした。
- ③ 全国からの宿泊予約に対応できるように、メールやFAXでの宿泊予約の確認をこまめにする事、宿泊客の感想や意見にも対応できるようにする事をアドバイスした。

●拠点を利用した事業者の声

パソコンやインターネットを使用することによって、今までの人生とは違った価値観や経験をすることができました。

IT化支援の内容もわからないまま受け始めた支援によって、新規顧客の確保だけでなく、自社の魅力を改めて見直し、先代から引き継いだ温泉や苦心の

末に生み出した秘伝の「かも鍋」に対する気持ちを今一度思い起こすことができました。夫婦そろって時間の許す限りパソコンの前に正座し、ホームページとブログの更新をする毎日です。

徐々に回復しつつある顧客に胸膨らませながら、次の世代へバトンを渡すことを考えるようになれま

した。

商工会に入会してこのような支援を受けられたことに感謝しながら、少しでも他の方のお手本になれるよう今後も夫婦そろってがんばってまいります。



金沢夫妻

Staff voice 支援に携わったスタッフの声



応援コーディネーター
上田 修

「あ」はアルファベットのAを押してください。から始まった支援は、正直何回支援すればよいか頭を抱えました。しかし、一回目の支援の時から、ご夫婦そろって正座しながら熱心にメモを取り、「これやった?」「違うよ、

これぞ」と間違えながらも何度も質問される姿勢を見て、この事業者に効果が現れるまで根気よく支援しようと思いました。

支援に行く度に、判らない点はきちんと理解するまで反復して質問されました。ご夫婦とも探求熱心で、非常に意欲的にホームページ作成からブログの開設や旅行サイトへの登録など挑戦していただき、着実にITを味方につけながら支援を受けてこられました。

現在では、ホームページやブログに掲載するために山野草を撮影しに出かけたり、新しい創作料理を作られるほどになりました。広告宣伝をしなくても口コミで顧客が増加していた時代に比べる

と、非常に手間がかかる作業を楽しみながら行っていたಿದೆいます。

愛媛県の南予地方の山間部に位置する鬼北地域も高齢・過疎化が進み、産業も衰退し景気も鈍化していく一方です。全国的に有名な観光施設もなく今後の観光業もこのままではあまり期待はできません。しかし、成川溪谷を初めとする昔ながらの景観を数多く残し、自然を楽しむ観光地の魅力や、地元食材を利用した身体に優しい日本料理を紹介することによって、「和を愉しむ顧客」を創造することができ、それによって当たり前の観光に飽きた顧客の開拓に繋がると思います。

成川観光(株)の支援の際、必ず鬼北町商工会の職員の方に同行していただきました。ホームページやブログの更新は、日々行うことが重要ですがフォローする人がいないと、継続できない方が多いのが現状です。今回は、同行していただいた職員自らお手本となるように日々ブログを更新しながらフォローをしていただいたので、全4回の支援で、前年度より約20%売上増加を達成できたと思います。

工程進捗の見える化、 不良率削減、原価低減を目指した IT経営管理の事例

＝県内唯一の碍子製造企業が生産革新のためIT戦略構築に取り組む＝

支援機関：えひめ産業振興財団

支援内容：経営力の向上支援

支援区分：IT活用経営管理

エヒメセラム 株式会社



【企業概要】

社名：エヒメセラム 株式会社
代表者：代表取締役社長 山本 典男
業種：碍子製造業
所在地：伊予郡砥部町大南562番地
資本金：10,000,000円
設立：昭和22年7月
従業員：40名

Information

●取組みに至った背景

当社は陶器の産地砥部町で碍子（がいし）を製造する企業である。

碍子とは電線と電柱・送電塔の間に取り付ける絶縁物のことである。碍子の材質にはガラス、樹脂などもあるが、当社では砥部焼の産地という地域性から陶磁器製の碍子を製造している。電力会社、電機メーカーなどを顧客に持っており、安全性、信頼性が求められる用途であるため、製品の品質管理には特に気を使っている。

こうしたことから、約10年前に社長が知人に依頼し、データベースの構築を行い、検査実績、生産実績の管理を強化してきた。しかし、近年は以前に増して顧客から多品種少量生産、短納期化の要求が

強くなり、現在の業務プロセスでは対応することが難しくなってきた。また、原材料価格上昇、製品単価値下げ要求の強まりなど、コスト面の管理も強化する必要に迫られていた。こうした背景から、現行システムの改良を含めた新たな業務プロセスの構築が必要となっていた。

そこで、データベースを構築した知人に依頼したが、この知人は体調を崩して廃業していた。どうすべきか悩んでいたところ、地域力連携拠点事業でIT活用経営支援を行っていることを知り、えひめ産業振興財団に相談に来られたことがきっかけで支援を行うことになった。

●活用した支援メニュー

地域力連携拠点事業には「専門家派遣事業」という支援メニューがあり、このメニューを使って支援を行った。「専門家派遣事業」とは企業の様々な経営課題に対し、弁護士、司法書士、税理士、中小企業診断士などの専門家を企業に派遣し経営課題の解決を図る事業である。本事例ではIT経営を実現するプロフェッショナルであるITコーディネータを派遣し経営課題解決にあたった。

専門家による課題解決とはいえ、専門家が一方的に課題解決を行ったわけではない。課題解決に当たっては山本社長をプロジェクトオーナーとしたプロジェクトチームを結成し、プロジェクトチームで課題解決を進めていった。



プロジェクトチーム会議風景

●支援開始時の状況と課題

企業は多くの経営課題を抱えており、一度にすべての経営課題を解決することは困難である。専門家派遣で解決すべき経営課題は何なのか、すなわち支援課題の明確化をまず最初に行った。支援開始に当たり、当社の経営課題を確認したところ、以下のような課題があることがわかった。

① 不良発生 の 低減

当社の製造部門は碍子製造部門とメタライズ加工（碍子に金属を接合する加工）に分かれている。碍子製造部門では、不良数のデータベース化はできているが、不良発生の要因となる「人」「機械」を特定することができていなかった。このため、不良品が出た際の対策が十分出来ていなかった。

また、メタライズ加工部門は業務日報、不良数の記録はつけていたが、まだデータベース化できていない状況であった。

② 製造工程の進捗（仕掛品の滞留在庫）把握

完成品在庫は常に在庫数を把握できているが、各工程にある仕掛品の数量については把握されていなかった。このため、生産計画は仕掛数を考慮せず顧客からの受注見込みと完成品在庫数のみをもとに立案されており、最適な生産計画となっていなかった。また、顧客からの納期問い合わせの際、営業担当者は製造現場まで仕掛品の有無・数

量を確認しに行かなければならず、納期回答に数時間を要することもあった。



碍子製品



メタライズ加工製品

■拠点の具体的な支援内容

1. 専門家派遣計画の作成

まず、専門家派遣で実施することを明確にするため、計画書の作成を行った。計画書には担当専門家、支援テーマ、支援内容、スケジュール等を盛り込み、計画について当社と事前合意を図ったうえで実施することにした。

2. 専門家派遣の実施

担当専門家であるITコーディネータ吉田喜久男氏の支援のもと、以下のような流れで実施した。

(1) 現状把握

- ① 製造現場、業務内容・プロセス、管理帳票、IT環境等の現状確認
- ② 経営課題確認、課題解決スケジュール検討

(2) 課題解決策の検討

プロジェクトメンバーとともに課題解決策の検討を行った。

① 不良発生率低減

不良発生率低減を実現するためには、発生要因が特定できる仕組みが必要となる。仕組みを構築するためにはどのような業務プロセスにすべきか、どのようなデータが必要となるか等の検討を行った。

② 製造工程の進捗把握

製造工程において、仕掛品が「どこに・何が・何個」あるかを「見える化」し、最適な生産計画を立案すること、納期回答を迅速化すること、を実現するため、あるべき業務プロセス、必要情報項目等の検討を行った。

③ メタライズ加工部門のIT化

メタライズ加工部門においてもデータを活用し、碍子製造部門同様、不良発生率低減、製造工程の進捗把握を実現するため、あるべき業務プロセス、情報化項目等の検討を行った。

(3) IT戦略の策定

検討された課題解決策について、IT化の方向性・具体策を検討した。

- ・現状システムの改修だけにすべきか新たなシステムを導入すべきか
- ・碍子製造部門とメタライズ加工部門の連結はどうすべきか
- ・システムの拡張性はどうするか
- ・入力画面設計、出力画面、帳票設計等

3. 取組みの成果とフォロー

一つ目の成果はIT戦略企画書の作成である。IT戦略企画書には、当社の現状、課題、システム化の方針・範囲、システム化の内容が盛り込まれている。これにより、経営課題とIT化の関係が明確になるだけでなく、当社がITベンダーに要求する内容も規定することができた。中小企業では自社にシステム部門を抱えていないところが多く、ITの専門家もいないことが多い。このため、IT化する時にはITベンダーの言いなりとなることも少なくない。当社も自社にITの専門家はいるが、IT戦略企画書の作成により、システム化の内容と概算費用を明らかにすることができたため、こうした不安を払拭することができた。

二つ目の成果は、IT化による効果を定量的に把握するための仕組みを構築したことである。「IT化したか効果があつたのか？」IT導入した企業でこうしたことはよく聞かれる。こうした事態を避けるためにはIT導入後の効果を継続的にチェックする仕組み（モニタリング）を作っておく必要がある。本事例では成果を把握するため、不合格数・修正数、滞留在庫管理対象品番数、納期回答時間、などの指標を設定した。この指標を定期的にチェックし、効果の把握を行っていくこととした。

● 拠点を利用した事業者の声

これまで、地域力連携拠点事業を利用したことはありませんでしたが、今回の専門家派遣は当社にとって非常に役立つものでした。

中小企業の場合、自社だけでは解決できない経営課題が多く、外部に支援を求めなければならない場合があります。当社の場合も、IT化による経営課題解決を図ろうとしましたが、自社だけでは手がつけられず困っていました。知り合いにえひめ産業振興財団と地域力連携拠点事業を紹介され、専門家派遣というメニューを知り、利用することになりました。ITコーディネータというITの専門家の支援のもと、IT戦略企画書を作成することができましたが、これにより経営課題がIT化によってどのように解決されるのが明確になりました。

今回作成したIT戦略企画書に基づき、これからIT化を進めますが、ITを導入することが目的ではなく、活用し経営課題を解決することが目的です。そのた

めにはITを活用できるような仕事のやり方に変えたり、IT化による効果を社内で共有できるような仕組みも作っていかねばならないと考えています。



山本社長（中央）とプロジェクトメンバー



Staff voice 支援に携わったスタッフの声



応援コーディネーター
越智 豊

当社については、最初に伺ったときに感じたことは、非常に改革意欲の高い企業であるということでした。山本社長はもちろん、従業員一人一人の意識の高さはプロジェクト会議でも随所に現れ、時には非常に激しい議論となることもありました。こうした一人一人の意識の高さが成果につながったのだと実感しています。

しかし、今回の専門家派遣で支援させていただいたのはIT戦略企画書作成までであり、当社にとっての本当の成果はまだ先にあります。この先、ITを導入・活用し、経営課題を解決することができて成果といえるのではないのでしょうか。これからITを導入し活用していく段階なので、少し時間がかかるとは思いますが、成果が出ることを期待しています。

奥地湾（三瓶町沖）の一本釣りアジ 「奥地あじ」（商標登録商品）を 活用した郷土料理の商品化事業

＝好条件が揃った奥地湾で生まれ育った瀬付きアジを活かした郷土料理を全国発信！！＝

支援機関：八幡浜商工会議所

支援内容：経営力の向上支援

支援区分：地域資源活用

株式会社 マルウ水産



【企業概要】

社名：株式会社 マルウ水産

代表者：代表取締役 宇都宮一彦

業種：鮮魚販売業

所在地：西予市三瓶町朝立2-125-1

資本金：3,000,000円

設立：平成19年3月

従業員：6名

Information

●事業計画の背景と目的

当社は宇都宮鮮魚として創業、業歴70年を有する鮮魚販売・仕出し業の地場老舗企業であり、平成19年3月に信用力の強化および良質な地元水産物の知名度の向上を図り、地元の水産業界の活性化や若者の雇用確保に貢献するという強い思いから法人設立された企業である。現在では、三瓶町沖で昔ながらの漁法で獲る「一本釣りアジ」を主力商品とする鮮魚の仲買・販売を主な業務とする一方、地元の産直市である「みかめ海の駅 潮彩館」に出店、鮮魚の加工販売事業も手掛けており地元住民からも人気を集めるなど同施設の中核事業として集客にも寄

与している。

しかし、魚価の低迷や消費者の魚離れに追い討ちをかけるように景気後退による個人消費の低迷等によって当社を取りまく環境は尚一層厳しさを増し、新たな市場の開拓や収益力の強化等、数々の経営課題が生じている。これらの経営課題解決策の一環として、商標登録および「愛媛産には愛がある」ブランド認定を受けた「奥地あじ」を活用して、郷土料理・漁師料理の商品化による高付加価値事業を計画し、経営力の向上に取り組むものである。

- ⑤ 先発水産加工事業所の加工施設等現地視察による経営ノウハウと情報の収集

2. 関係公的支援事業の提案

- ① 県中小企業団体中央会主催「えひメッセ2009商品評価会」出展による販路拡大推進
- ② 県主催「中小企業ふるさと資源活用支援事業」選定による「地域産業資源活用事業計画」認定に向けたアドバイス
- ③ 県主催「農商工ビジネスチャレンジプラン」活用による地域活性化グループとの連携

3. 関係事業所との連携

- ① 地元の食品加工メーカーとの技術連携
- ② 地元の食品製造メーカーとの事業連携
- ③ 一本釣り師との組織連携（「マルウ船団」の組織化）

4. 今後の取組み方針

- ① 「地域産業資源活用事業」認定申請

平成21年11月27日に実施された「中小企業ふるさと資源活用支援事業」で、アドバイザーである中小企業基盤整備機構・四国支部および四国経済産業局より当拠点が推薦した「ビジネスプラン」に対して高い評価を受け、平成22年度の「地域産業資源活用事業」認定申請に向けた事業計画策定および認定申請をする運びとなり、計画実現への支援を行う方針である。

- ② 地元異業種等との連携

地元の食品加工製造メーカー・農水産業者・地域活性化グループおよび「Teamえびす」のパートナー機関等との連携を強化し、地域ぐるみで取り組むことで地域力向上への支援を行う方針である。



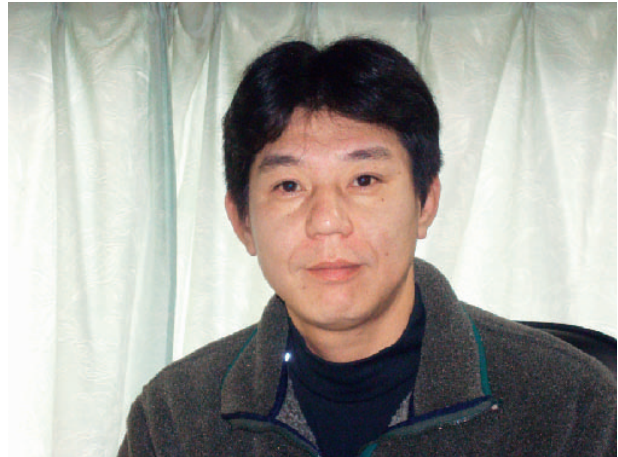
—「愛媛産には愛がある。」は愛媛の農林水産物統一のキャッチフレーズです—

● 拠点を利用した事業者の声

私共は、漁師さんとともに歩む仲買人として、消費者の昨今の魚離れや生産者である漁師さんを直撃している現状（デフレによる魚価の低迷でのシワ寄せ）を打破する方法はないものか模索していました。幸いな事に地域力連携拠点事業の応援コーディネーターである佐伯賢一氏に会い、現状や対策等についてご相談をしたところ、数々のご指導や支援を受けることができ、私共だけでは成し得なかった新たな方向性や手法・当社の目標等を明確にする事が出来ました。

今後、地域の特性を活かした商品創りをする事が、この地域のそして水産業の発展に繋がっていけ

ば幸いに思います。今後ともご指導頂きますよう宜しくお願い申し上げます……感謝しつつ。



代表取締役 宇都宮一彦

Staff voice 支援に携わったスタッフの声



応援コーディネーター
佐伯 賢一

今回の支援事業は、Teamえびす支援事業遂行に係る関連機関である南予地方局・八幡浜支局の「地域資源活用PR担当」からの情報に基づき取り組んだ支援事例であります。

支援先の代表者は全くの異業種から脱サラにより第三代目として鮮魚小売事業の承継を果たし、承継後は思い切った業態転換を図られました。持

ち前の営業力を発揮し大手スーパーや一流料理店等販路も順調に拡大させる一方、地元水産資源の品質を高め、商標権等の取得や地域を元気にしようとしています。そして、若者への雇用の場の提供等、常に“地域を何とかしよう”とするひたむきな企業努力に共感を覚えるところであります。

本事業計画の核である「郷土料理の商品化」・「水産加工施設の整備」・「地域産業資源活用事業の認定」の実現を目指し、当社が標榜する経営力と地域力の向上に貢献できるよう微力ながら支援する方針です。

瀬戸内の地魚を活用した 新商品の開発・販売

=地元の魚の消費拡大を願う主婦が「売れる商品づくり」と「販路開拓」にチャレンジ=

支援機関：今治商工会議所

支援内容：販路開拓

支援区分：地域資源活用

有限会社 エスペランス



【企業概要】

社名：有限会社 エスペランス
 代表者：代表取締役社長 安部有里子
 業種：生鮮魚卸売業
 所在地：今治市四村311-9
 資本金：3,000,000円
 設立：平成17年7月
 従業員：2名

Information

● 当社設立の背景、動機

当社は平成17年に設立し、主に今治近海で水揚げされた鯛、ひらめ、エビ、カレイなどの鮮魚を県内および首都圏、近畿圏のスーパー、飲食店などに販売している企業である。

代表者の安部氏は今治市伯方島の出身で幼い頃から来島海峡の新鮮な魚介類を食べて育ったこともあり、地元の魚に対する思い入れは強い。「今治の魚のおいしさをもっと知ってもらいたい」「地域の漁業が衰退するとおいしい魚が食べられなくなる」という思いで事業を立ち上げた。納入先からは魚の味・品質の良さはもちろん、女性ならではのきめ細かい

対応が評価されており、厳しい環境の中においても着実に取引先を増やしている。

ところで、安部氏は主婦であり、3人の子供を持



つ母親であるが、主婦・母親の立場で魚という食材を見ると、いつも思うことがあった。それは、家庭で料理をする人にとって非常に扱いにくい食材であるということである。「骨があって食べるのが面倒」「調理前の下処理が面倒」「後片付けが面倒」「臭いがする」「肉より割高ではないか」これらは安部氏自身、家庭で調理するとき感じたことであり、魚離れはこうした不満が解消されないからではないか

と考えるようになった。自分の考えが正しいかどうかを確かめるため、主婦仲間に意見を求めたり、資料を探してみたところ、主婦仲間からは自分と同様の意見が集まり、水産白書などにも同様の記述があることがわかった。そこで、安部氏はスーパーや飲食店に鮮魚を卸すだけでなく、家庭の主婦の魚に対する不満を解消し、喜んで食べてもらえるような商品を開発しようと決心したのである。

●事業概要

安部氏の新事業は「地魚」と「主婦」がキーワードである。

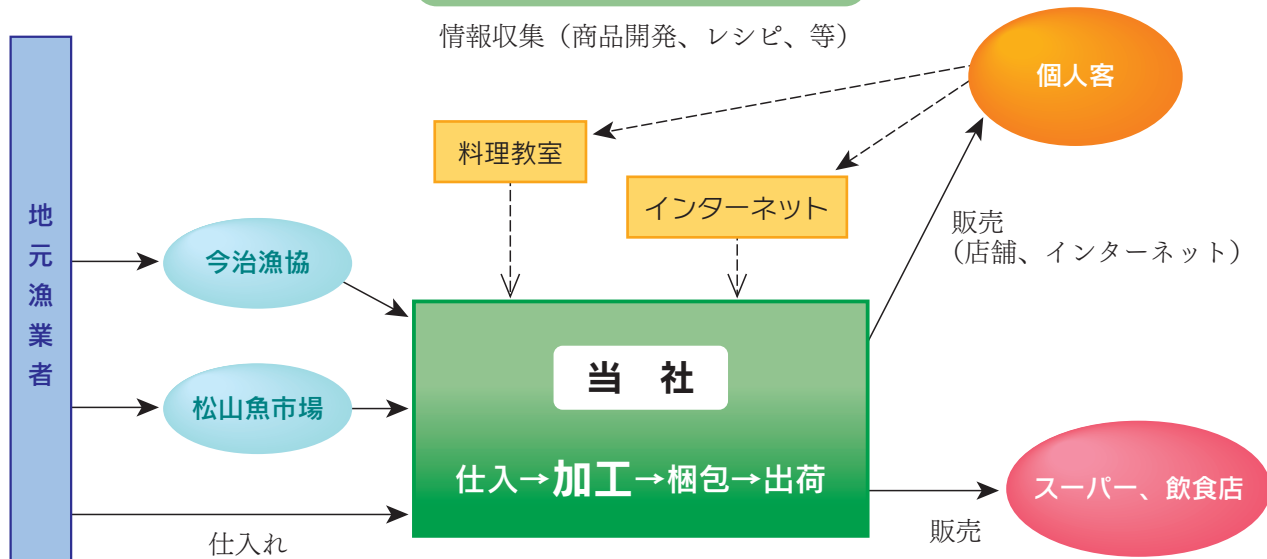
新事業のターゲット顧客となる主婦からニーズを収集して商品開発を行い、既存の仕入れルートを活用して地魚を仕入れ、当社で加工（下処理、骨抜き、等）・梱包（真空パック詰め、冷凍保存）し、インターネットおよび実店舗で販売する。

販売後は、実際に商品を使った主婦から調理時間、魚の大きさ、味付け、レシピなどの意見を聞き、商品に反映させていくことで、商品開発のサイクルを回していく。



事業実施体制図

情報収集（商品開発、レシピ、等）



また、飲食店ではメニュー開発負荷の軽減やコスト削減のため、納入業者に対してメニュー提案や加工品での納入を求められることが増えてきている。将来的には加工品個人向け販売で蓄積した消費者ニーズを飲食店向けの商品開発に活用し、飲食店、スーパーへの展開も図っていく。飲食店向けの商品

が販売できると、販売量も増加し、地元の魚の消費量が増えて地元漁業の活性化につながるだけでなく、加工も自社だけで対応できず外注加工することになり、漁業以外への波及効果も生まれることになる。

■拠点の具体的な支援内容

1. 事業計画のブラッシュアップ

現在の事業が飲食店、スーパー向けの鮮魚卸であったが、新事業は個人向けの鮮魚加工品ということで、事業内容、事業環境が変わってくるため、きちんとした事業計画書を作成する必要がある。

事業環境（顧客、競合、自社）の調査からターゲットのベネフィットは何か、自社の優位性、競合との差異化をどう構築していくかという戦略、マーケティング面から損益、資金計画などの作成を支援した。

2. 地域密着型ビジネス創出助成事業申請支援

平成21年6月にえひめ産業振興財団の地域密着型ビジネス創出助成事業の募集があり、申請を行った。

えひめ産業振興財団の地域密着型ビジネスコーディネーターである玉井氏、今治地場産業振興センターの大川常務理事の指導も仰ぎながら申請書の作成、審査会の準備を行った。

3. 販路開拓

平成21年11月に中小企業基盤整備機構とえひめ産業振興財団共催の販路ナビマッチング会への参加を促し、首都圏、関西圏に販路を持つナビゲーターとのマッチングを行った。

●取組みの成果

1 店舗オープンと個人向け販売

地域密着型ビジネス創出助成事業に採択され、事業開始に必要な設備やマーケティング費を助成してもらうことができた。これにより、事業を立ち上げることができ、平成21年9月に販売店舗「うみの食材屋」をオープンすることができた。開店後、口コミ等で商品の良さが伝わり、地元今治だけでなく、松山や西条の主婦も買い求めるようになっている。

また、地元で水揚げされた天然魚が「保存しやすい」「調理しやすい」ことから地元の主婦だけでなく、「都会に住む子供に送りたい」という親の購入も増えているようである。

一方、現時点ではまだインターネット経由での売上げは少なく、今後いかにインターネット経由での売上げを増やしていくかが課題となっている。

② 飲食店、スーパー向け販路開拓

一方、スーパー、飲食店向けの販路開拓では、首都圏の販路ナビゲーターとの商談が進んでおり、新たな販路が開拓できそうである。さらに、当社が個人向けに開設しているホームページを見た飲食店か

ら「保存しやすく、調理時間が短くてすみ、ゴミが少ないのでコスト削減を図れるのでうちの店で使いたい」という引合いをもらい新たな取引先になるなど、当初想定していない販路が広がっている。

● 拠点を利用した事業者の声

事業アイデアを事業化するためにはどうすべきか悩んでいましたが、今治商工会議所で相談に乗っていただいた結果、新事業を立ち上げることができました。事業計画書や助成金の申請書作成は何度も書き直すことになり、仕事と主婦業をこなしながらの作業で睡眠時間も取れず大変でした。しかし、書き直しの度に計画がより具体的になり、実現への手応えが感じられるようになり、最終的には助成事業に採択されることになりました。

平成21年9月に店舗もオープンし、販路開拓などの支援も受けたおかげで少しずつではありますが

売上げも増えています。これからも「主婦・母親目線」にこだわった商品作りを続けて、愛媛の魚・今治の魚の消費拡大に貢献したいと思います。



安部社長

Staff voice 支援に携わったスタッフの声



応援コーディネーター
越智 豊

安部社長の「今治のおいしい魚をもっと食べてもらいたい」という思いには、同じ今治出身者として共感しています。

地域密着型ビジネス創出助成事業の申請書作成

時は私だけでなく他の多くの人から厳しい意見を投げられたにもかかわらず、あきらめることなく事業化にこぎつけるなど、事業への思い・意志の強さも感じました。

今治に限らず愛媛県内の水産業は厳しい環境にあり、各地各社が活性化に取り組んでいます。当社においては安部社長の主婦目線を生かした独自の取組みをこれからも継続していかれることを期待しています。

加工品販売の事業はまだ始まったばかりであり、これからさらに商品の完成度を高め、マーケティング・販路開拓を進めていかなければなりません。是非全国の主婦に支持される商品になることを願っています。

地域産業資源を活用した 新事業展開

＝愛媛県産の柑橘を活用した飴製造技術による新たな飴菓子の開発・製造・販売＝

支援機関：東予産業創造センター

支援内容：商品開発

支援区分：地域資源活用

株式会社 別子飴本舗



【企業概要】

社名：株式会社 別子飴本舗
 代表者：代表取締役 越智 秀司
 業種：菓子類製造販売
 所在地：新居浜市郷2丁目6-5
 資本金：10,000,000円
 設立：昭和27年12月
 従業員：29名

Information

●新商品開発の経緯

明治元年の創業以来140年にわたり、主として菓子・飴類の製造を行い、業界に先駆け飴に乳成分を加えた斬新な飴菓子「別子飴（べっしあめ）」を製造販売し、これまで新居浜の土産物として親しまれてきた。

顧客嗜好の変化などから販売が低迷する中で羊羹などの菓子製品の製造を手がけるほか、他社生産菓子類の仕入れ販売も実施している。このような努力により、ここ数年間の売上を維持しているが、大衆的な菓子店のイメージが強くなり、将来的な経営拡大



と後継者への事業承継が課題となっていた。

全国に飴製造企業が約500社存在しており、大手企業数社で40%を占有する厳しい状況であるが、飴菓子の生産数量、金額においては安定した市場である。特徴である飴製造技術（素材配合比率及び練り時間調整技術）を基本に、高付加価値柑橘活用飴菓子商品の開発を行い、都市圏を中心とする販路開拓により経営の拡大と安定化を目的に支援を開始した。



伯方の塩羊羹

●支援の方向づけと目標

地域資源活用計画の認定を目指し、従来製品にない柑橘を活用した菓子開発に着手すべく、新居浜市の協力を受け、試作品による試食テストを1年間余り、4回にわたって実施した。当初、柑橘を活用した飴菓子と、それ以外の洋菓子などの試作品を作成し調査を実施。柑橘を活用した飴菓子の評価が高く、歴史のある飴製造技術と柑橘を組合せた商品を重点に開発をする事とした。また、食品大手商社バイヤー

や有名パティスリーに対して試作品を提示し商品評価や実需感触などの把握を行い、早期の商品化要請も受ける事ができた。

これらの試作品のうち「伊予柑生キャラメル」など即商品化が可能なものは、自社店舗においてテスト販売を行い、実需の可能性や嗜好適合性を確認した。その一方安全な柑橘入手ルートも確立した。



柑橘を使用した試作品A



柑橘を活用した試作品B



アンケート調査A



アンケート調査B

拠点の具体的な支援内容

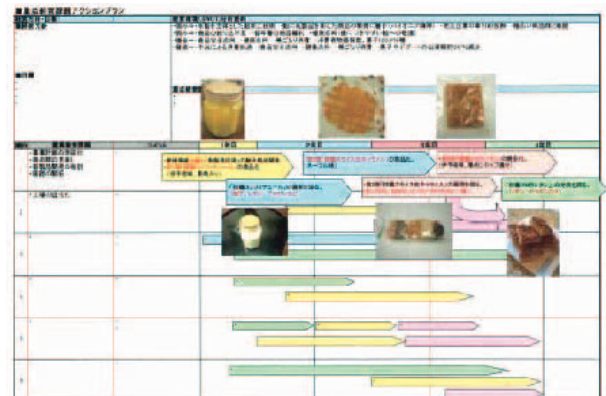
- ① 現状の経営状況に関する相談があり、課題解決に向けては対症療法的な対策でなく、調査活動を含めた根本的な現状課題（経営、商品）の明確化と具体化検討を行う必要性を示唆。
- ② 企業が「新居浜市物産協会」の役員でもあることから、新居浜市にも協力を得ながら経営革新を進める体制と組織化を図る事とした。
- ③ 経営課題の明確化と並行して試作品による調査活動による具体的な検証活動に関して、新居浜市が運営する「勤労青少年ホーム」の利用者ネットワークを活用し、ターゲットユーザーに近い調査対象者を選定。
- ④ 経営者と共に、企業のSWOT分析を行い「強み」「弱み」「経営環境」との関係から、事業の方向性を明確にし、経営課題の資料化を中心に「見える化」を行い、関係者と課題の共有化を図りつつ推進を図った。

SWOT Analysis Table for 'Anko' (餛飩). The table is divided into four quadrants: Strengths (強み), Weaknesses (弱み), Opportunities (機会), and Threats (脅威). Each quadrant contains a list of internal and external factors, with a corresponding score or rating in the rightmost column.

Market Expansion Strategy Table for 'Anko' (餛飩). This table outlines various expansion strategies, such as 'Local Expansion' (地元展開) and 'Regional Expansion' (地域展開), with columns for 'Strategy' (戦略), 'Target Area' (ターゲット地域), 'Timeline' (スケジュール), and 'Responsible Person' (担当).

- ⑤ 業界動向の特性及び餛飩の歴史や分類に関して、幅広い情報収集と分析の結果「コンフィズリー」という菓子カテゴリーに対する市場開拓の可能性を発掘。事業ドメインの方向を絞り込み具体的計画を立案した。
- ⑥ 上記の内容から試作品の内容及び調査資料の整備を行い、ユーザーへの試食による嗜好調査を実施。終了後、即時に関係者の検討会を実施し調査結果を確認した。調査結果の資料化と共有化も行った。

Market Research Summary Table for 'Anko' (餛飩). This table summarizes key findings from market research, including 'Market Size' (市場規模), 'Consumer Behavior' (消費者行動), and 'Competitive Advantage' (競争優位性). It includes text descriptions and small images of the product.



- ⑦ 調査結果を基に、企業の具現化能力及び商品の流行性などから商品開発計画の立案を支援し、商品の核となる素材（上質の水飴、砂糖）及び愛媛県産の安全な柑橘入手ルートの開拓も並行して実施した。
- ⑧ 想定される販路バイヤー及び菓子専門家に対しても試作品によるヒアリングを行い、商品化に対する課題及び実需の可能性を確認し、商品開発計画の信憑性を確認した。
- ⑨ 最終試作品の完成時に競合他社との味覚調査を行い、商品化への確証を得ると同時に差別化ポイントや科学的な立証（糖度、カロリー比較）の必要性を確認。

(試食サンプル)



柑橘コンフェチュール



柑橘スライス生キャラメル



柑橘フロランタン

● 拠点を利用した事業者の声

支援機関のコーディネーターが立ち替わり集まって、頻繁に時間を割いて、協議していただくことに対し当社が開発しようとしている商品への手応えを感じました。支援を受けていくに従って、当社の向かうべき方向性が明確化されてきました（様々な菓子類の開発でなく、当社の飴製造技術を活かした商品開発が進むべき方向です）。

支援機関に地元行政（新居浜市）の協力体制を取

り付けて頂けたことにより、地元女性（新商品のターゲット）を対象にしたマーケティングを実施することができました。約1年間にわたり開発しようとする商品の絞り込みができました。

また地域資源認定への申請についても支援をいただいております。当社にとっては初めての業務が多く続きますが、10年先の自社の発展を目標に益々頑張っていきたいと思っております。

Staff voice 支援に携わったスタッフの声



応援コーディネーター
村上 哲也

今回、支援した別子飴本舗さんは、新居浜を代表する銘菓の一つ「別子飴」を製造販売しています。

支援するにあたって、商品開発に着手する前にまず経営資産の資料化（見える化）に着手しました。こうした経験の少ない企業さんにとっては非常に大変な作業ですが、中小企業にとって共有化が図れると共に現状のスタンスが明確になり重要です。商品の歴史的な背景や位置づけについても幅広く情報収集すると同時に資料化し、創意を持って方向性の決定を行いました。



応援コーディネーター
秋田 次雄

地元公的機関との連携は信頼性も高く、商品開発時点や商品化後も地元顧客や団体からの協力や支援を得ることが可能である事も重要な要素です。感覚的な判断でなく、第三者に評価してもらうことで将来的な展開を含めた理論的なコンセプトを抽出しました。

地域資源活用の認定を受けることができ、本格的な商品開発がスタートしました。今後は新居浜の別子飴本舗というだけでなく、全国にその名が轟くような企業に成長して欲しいと願っています。今後も引き続き支援していきたいと思っております。

経営体質強化と、地元とともに繁栄する 地元食材活用型の事業成長戦略！

＝久万高原町の地域特性を活かした久万清流米での米粉スイーツの製造販売＝

支援機関：愛媛県商工会連合会

支援内容：新商品開発支援

支援区分：地域資源活用

有限会社 久梨芙



店舗外観

【企業概要】

社名：有限会社 久梨芙
代表者：代表取締役 田村 信介
業種：菓子小売業（製造小売）
所在地：上浮穴郡久万高原町久万261番地2
資本金：3,000,000円
設立：平成11年12月
従業員：5名

Information

● 当社設立の背景、新規事業化の動機

当社は、四国の軽井沢と呼ばれる標高500メートルの、夏でも冷涼で空気・水が澄みきった自然環境と県都・松山市から50分という立地条件を活かし、スイーツ店として創業した。創業後6年間は自店舗のみでの販売であったが、7年目からはインターネット販売を開始し売上げは年々拡大していったものの、最終利益のマイナスが続き、利益率向上が課題となっていた。そこで、原価・経費管理の徹底による利益改善と収益性の高い新規事業への取り組みが必要であると考えようになった。

そのような中、久万高原町商工会の平成19年度事業として、(独)中小企業基盤整備機構の支援を受け「地域資源活用企業化コーディネート活動等支援事業」が実施され、研究会メンバーとして当社も事業に参加した。そこで、久万高原町の様々な地域資源

を使った商品化について研修するなかで、当社なりの新商品開発ができるのではないかとこの思いが強くなった。

その後、町内でもより高地に位置する水田の、周



久万清流米栽培地

辺の農薬散布の影響を全く受けない立地条件を活かし、除草剤を一度散布する以外は化学合成農薬・化学肥料を使用しないで栽培する米生産者と知り合った。消費者の安心・安全ニーズに応え、愛媛県が指定した地域資源である水稲の活用策として米粉での商品化を考えるようになり、交渉の結果、その生産

者から直で米を仕入れることができることとなった。

具体的な商品として、当店既存商品の中で一番人気があり、差別化が図りやすいチーズケーキを選定し、試作品開発をスタートさせた。

● 事業概要

契約した生産者から直に特別栽培米を仕入れ、地元の米穀店にて米粉に挽いてもらい、米粉を生地のベースとした米粉スイーツの商品化に取り組む。

メイン商品は、口に入れた瞬間に香ばしい米粉タルトのサクサクした食感と、フワッと蕩けるチーズのまったりとしたコクが味わえる半熟タイプのチーズケーキで、飽きさせない美味しさを追求していく。冷凍で保存し、冷凍及び冷蔵で販売できるものとし、半解凍の状態アイスケーキのような味わいも楽しめるようにする。最近流行りのどっしりとした濃厚なチーズケーキにはない、フワフワ感を前面に出す。イメージとしては、口に入れた瞬間にふわっと溶けてなくなってしまうような食感で、チーズのコクのまったりとした後味が楽しめるものとする。



米粉チーズケーキ

一人用の食べ切りサイズとし、その他にも、ベーシック・スフレタイプの商品も開発し、チーズケーキとしての品揃えを充実させ、消費者の多様なニーズに対応し、セット商品・贈答品としての販売展開も可能にしていく。

製造方法へのこだわりは、以下のとおりである。

- 小麦粉は一切使用せず米粉を主原料とし、四国カルストの牧場で生産した牛乳に県内産の卵を加え、チーズ生地を作る。その特徴は、通常の特濃タイプに比べ、あっさりとした爽やかな風味にある。
- とろとろのチーズ生地を流し込むため、適度の水分を吸収し形状を損なわない厚みの米粉タルトを、サクサク感を残し香ばしく焼き上げる。
- 半熟タイプのチーズ生地との味のバランスを考慮し、ゴワゴワ感がなく繊細な「まったり感」を味わえる最適な厚さのタルトを焼く。

その他にも、食べられる茶葉、精度の高いミニトマト、抹茶及びイチゴを使用した新しい切り口でのチーズケーキや、米粉ロールケーキ、前述した地域資源活用企業化コーディネート活動等支援事業で研究した香味野菜での商品化として、米粉を使った大葉マドレーヌ等の焼き菓子開発にも取り組むことにしている。



米粉ロールケーキ

■ 拠点の具体的な支援内容

1. 原価管理・利益管理手法の導入支援

まずは経営基盤の強化から支援を開始した。既存事業での収益性の改善のため、ABC分析により重点商品を絞り込み、実際に発生した商品ごとの原価計算を行い、現状の売価から粗利益率を算出し、固定費率に見合った適正値入率の設定方法についてexcelシートを使いアドバイスした。同時にむだな経費を削減し、固定費を縮減することを理解してもらった。

2. 地域産業資源活用事業計画の認定に向けた関係機関の協力による支援

当社はこれまで「プティクリフ」のブランド名で洋スイーツを販売してきたが、地元食材の活用と地元の高齢者の雇用確保につながる地域とともに発展する事業展開として、久万高原町にこだわった洋+和のスイーツを別ブランドで商品化したいと考えるようになっていた。

しかし、二つのブランドでの商品化や価格設定、販路開拓等のマーケティング戦略について相談対応するなかで、新規事業として地域産業資源活用事業計画の認定を受け、様々な支援を活用することを提案した。当社としても事業戦略が明確化され、マーケティング支援が受けられる同事業計画の承認を目指したいということとなった。さっそく、愛媛県商工会連合会、久万高原町商工会、(独)中小企業基盤整備機構四国支部との連携で同申請書づくりの支援体制を構築し、取り組み内容を具体化していった。

申請書づくりでの留意点として以下の項目を挙げ、対応した。

- ① 事業をスタートし継続するための、既存事業の経営基盤強化の実現
- ② 久万清流米の特質と米粉スイーツの新規性（他社との違い）の裏づけ
- ③ 久万高原町の農産品を活用した商品アイテム拡大の可能性
- ④ バイヤー、消費者への市場調査を通じた事業評価と商品改良
- ⑤ 事業の確実性を確認するための、綿密な収支シミュレーションの実施

3. 地域資源活用事業計画の作成支援

久万高原町商工会にて、事業方向付けからスタートし、取り組み内容を具体化していった。また、(独)中小企業基盤整備機構四国支部・四国地域活性化支援事務局のハンズオン支援として、愛媛県担当の木村プロジェクトマネージャーにも度々来県していただき関連情報の収集や、事業化のためのアドバイスを受けながら内容をブラッシュアップさせた。特に、最後の収支シミュレーションには時間を掛け、精度の高い収支計画の作成に心掛けた。

4. フォローアップ

当社の地域とともに繁栄する事業展開の想いと事業内容が評価され、平成21年度地域産業資源活用事業計画の承認を得られた。今後は、地域資源活用売れる商品づくり支援事業（補助金）の申請支援を行う予定としている。また、経営基盤強化としての原価管理・利益管理手法の定着化や当事業の進捗状況のモニタリング、事業化支援のためのフォローアップを愛媛県商工会連合会として行っていくことにしている。

● 拠点を利用した事業者の声

創業後約4年間は、パティシエに事業運営を任せ、経営にタッチしていませんでしたが、赤字決算が続くため経営の見直しを行うことになりました。しかし、原価や売価の設定は成り行き任せで経常利益のマイナスからは脱却できずにいました。また、売上げをアップさせるために楽天市場に出店しネット販売に取り組みましたが、知名度を上げるために広告宣伝費に多大な出費を行い逆に営業利益は減少する結果を招きました。

そんな時に、久万高原町商工会を通じ経営改善のための指導を受けることとなりましたが、問題点を明らかにしてもらい、その解決方法、解決に使用するexcelシートまで提供してもらい、ありがたく感謝しています。また、新たな収益源として、ずっとあたためてきた和のスイーツとか、久万高原町の特産品を使った事業についてヒアリングしていただき、事業としての整理だけでなく、「地域産業資源活用事業」の申請書づくりの支援をしていただきま

した。それにより、事業内容を詳細に明文化できたこと、収支シミュレーションも行えたこと、結果としてその承認も得られたことで、非常に充実した支援を受けられ、順調に事業のスタートが切れそうです。

今後とも、事業成功に向けて、継続的なフォローをお願いします。



田村有加店長

Staff voice 支援に携わったスタッフの声



応援コーディネーター
上田 保

収益性の改善からスタートした支援でしたが、相談者である田村有加氏は活力を失いつつある久万高原町を元気づける事業として、地元食材を使った新しいスイーツづくりの構想を長年あたためておられることがわかりました。

元々、田村氏は斬新な発想力を持たれており、支援を通じ様々な商品化のアイデアが出てきたことで、地域産業資源活用事業計画の申請に至った訳ですが、その前向きな姿勢と熱意が今回の同計画の承認につながったものと感じております。特に、事業内容の方向付けに当たっては、マインドマップを活用しそれを具体化され、売上げ根拠の裏づけ資料も独自に作成されるなど、スムーズに申請書づくりが進行できましたことに感

謝申し上げます。

久万高原町は、基幹産業である農林業の不振が続き、人口の域外流出、地元経済を支えた縫製業や土木建設業の不況、零細商工業者の衰退、高知自動車道開通に伴う車の通行客減少などにより、地域活力は低下し続け、高齢化率も県内最高の42.3%となり限界集落も散見される状況となっています。そのため、久万高原町商工会でも会員企業の経営改善・革新のフォローアップを進めています。「米粉スイーツ事業」で他の企業を元気づける成功事例としたいとの当社と同商工会の意気込み・バックアップに加え、愛媛県商工会連合会、(独)中小企業基盤整備機構、愛媛県との強力な支援関係ができあがったことが今回の成功要因だと考えています。当社の熱意と久万高原町商工会との想いが結実し、当事業が地域産業資源活用型事業として発展されますことを願っています。

『アルミナ』の結晶化特性を活用した 単結晶（ルビー・サファイア等）の 開発・製造・販売

支援機関：西条産業情報支援センター

支援内容：商品開発

支援区分：地域資源活用

渡部物産 株式会社



【企業概要】

社名：渡部物産 株式会社

代表者：代表取締役社長 渡部 雅伸

業種：貨物自動車運送業、倉庫業、物流関連請負業、産業廃棄物収集運搬・中間処理業、再資源卸・リサイクル加工業、銘板加工業

所在地：新居浜市黒島1丁目5番30号

資本金：30,000,000円

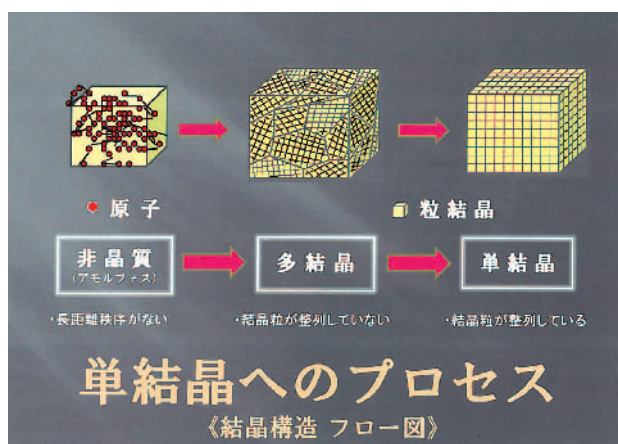
設立：昭和57年12月

従業員：74名

●地域資源「アルミナ」とは

凄く身近なものなんです

物質名	酸化アルミニウム
慣用名	アルミナ
化学式	Al ₂ O ₃
式量 (g/mol)	102.0
融点 (°C)	2,050
沸点 (°C)	3,000
密度 (g/cm ³)	4.0



本事業で活用する地域資源「アルミナ」は、地殻中に酸素・ケイ素に次いで多く存在しており、精製の過程を経て白い粉体となり、無機材料としてその

用途は一口では言えないほど多岐に渡る。新居浜地域においては、約70年の歴史のある全国有数の産業資源でありアルミナ関連製品としては、ガラス・研

磨材・セラミックス・耐火物・断熱材・陶磁器・触媒・凝集剤・乾燥材・医薬品・工業薬品などなど広範囲に及んでいる。ちなみにアルミニウムはアルミ

ナを電気分解して新地金がつくられている。

本事業では、そのうちの単結晶化の特性を活用するものである。

●本事業の背景と動機

マテリアルからの創造

愛媛県新居浜市は別子銅山開坑以来、全国屈指の歴史を誇る工業都市として栄え、多くの関連産業が派生し、発展してきた。しかし、同時に公害や環境問題においても古くから非常に身近な問題として捉えられてきた地域特性がある。昨今の環境問題、とりわけ産業廃棄物の焼却や埋め立て処理については渡部物産(株)においても心を痛めており、数年前から可能な限りの再生(リサイクル)を目的にアルミナ資源の規格外品(廃棄・埋め立て)を回収し、耐火物原料メーカーを主たる顧客とした再生(リサイク

ル)アルミナを現在販売している。本事業の経緯としては、当該アルミナの多様な用途特性に着目し、「高付加価値化」を社内テーマに(株)西条産業情報支援センターの紹介で愛媛大学・(独)産業技術総合研究所(茨城県つくば市)(以下、「産総研」)から支援を受け、産総研より共同研究の一環として単結晶育成装置(FZ炉)を導入し、従来の商品に熱溶融という新たな改良を加えた結果、アルミナ(Al_2O_3)を主成分としたコランダム系単結晶の育成(製造)に至る。

●本事業の概要

新たなマーケットも視野に入れ

渡部物産(株)はリサイクル事業に従事してきた関係上、格外アルミナを高付加価値化させることを第一義とした、本来の動脈産業側からではなく、静脈産業側いわゆるケミカルリサイクルの観点からの出発である。本事業で開発している単結晶(ルビー・サファイヤ等)は当然の事ながら人工の単結晶であり、市場の側面からみても天然単結晶と人工単結晶の価値・価格の差は非常に大きい為、人工単結晶のマイナスイメージを払拭することは困難であるが、逆に天然には存在しない人工アルミナ単結晶づくりに取り組んでいる(以下に要点を抜粋)。

I. 研究・開発

- (1) 高純度のアルミナを用いた、ハイクオリティ結晶。
- (2) 渡部物産(株)特有の棒状の形を活かした結晶。
- (3) 添加物(着色剤)の配合調整による結晶の多彩化。
 - a. バイカラー(2色のカラー)
 - b. トリカラー(3色のカラー)

c. グラデーションカラー(濃→淡)

- (4) ハレの日のメモリー(記念・思い出)の品。(未だ、研究開発途上)



II. 商品化・PR

- (1) 著名な研磨業者へ加工の依頼。
- (2) ジュエリーデザイナー等との共演。
- (3) 特許出願も視野に入れたプレス発表。

- (4) 各種展示会への出品で反応・ニーズ・購買力を探る。
- (5) 製造過程のデモンストレーションも可能性を検討中。



Ⅲ. 販路

販路については、PR中の市場調査に基づくが渡部物産(株)として初めての試みであり、各方面の提携先また関係者より支援を受け、検討を重ねていく。

- (1) 宝飾品業界・アクセサリ業界など、商品が差別化できれば既存の業界ルートでも十分に競争力はある。
- (2) ジュエリーデザイナーとの協同により、ブランド力をつけた販売。
- (3) 自社販売としてはインターネット販売が有効と想定する。
- (4) 今後、研究開発成果および特許出願の動向次第で、新たな市場も期待できる。

■ 拠点の具体的な支援内容

1. 人工ゼオライトから人工ルビーへ

大手化学会社より発生するアルミナ粉の活用について当拠点 林チーフアドバイザーに相談があった。単なる廃棄物としてではなく高付加価値化したいとの主旨であった。たまたま人工ゼオライトに関連する別件で親交のあった愛大農学部 逸見先生を訪問し、人工ゼオライトの原料として可能性があるとのことをご意見を頂いた。約1年間、渡部物産(株)の担当者と愛大に通い、多くの知見を得たものの人工ゼオライトとしての事業化は困難との見通しで研究断念の瀬戸際に、先生より人工ルビーとしての可能性をお聞きすることが出来た。

2. 産総研つくばへ

ルビーの製造方法を探索していたところ、産総研つくばにて人工ルビー製造装置を研究している部署があることを知り、四国産総研経由でつくばのエレクトロニクス研究部門を訪問し、人工ルビー製造の詳細を知ることが出来た。

3. 技術導入へ

人工ルビーはアルミナを原料とした成型体を約2,000°Cで溶融する必要がある。溶融炉の導入が前提となる人工ルビー研究への取組に関する是非の検討段階では、産総研と渡部物産(株)の間に立って主に技術的方面に於てアドバイスをを行った。又、渡部物産(株)と産総研との共同開発契約書にも参画した。

4. 事業化へ

人工ルビー製造は産総研の指導と企業努力によってほぼ達成できた。現在、いかに事業化を推し進めるかが最大の課題となっている。単なる宝飾品としての人工ルビーの前途は厳しい。いかに商品化するか企業支援は今からというべきだと思っている。

5. 今後の支援について

地域資源「アルミナ」を研究・開発することにより、人工ルビー製造に成功したのは大きな成果だと思う。渡部物産(株)の結晶の特徴である形（棒状）、色（バイカラー、トリカラー、グラデーションカラー）等を活かしての商品化や記念品としての商品化に向けて、販路開拓やマッチング等の支援を行っていききたい。

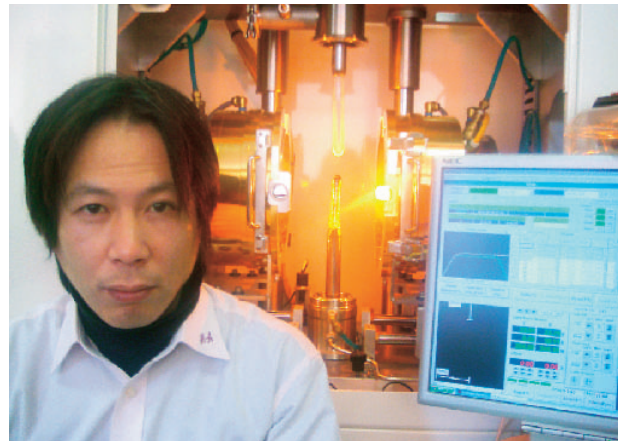
● 拠点を利用した事業者の声

たくさんの人に支えられ

本事業の遂行にあたり、(独)中小企業基盤整備機構様・(株)西条産業情報支援センター様には起業当初より、連携先・事業展開・地域資源活用事業計画など、数多くのアドバイス・ご支援を頂いており深く感謝申し上げます。また、多くの方が本事業に共感して下さったことは、大きな励みになりエネルギーとなって今日に至ります。(株)西条産業情報支援センターのコーディネーター林様には、研究開発途上にて何度も踵を返す思いをし、行き詰まっていた所、「何回失敗しても続けなさい。失敗して悩んで苦しんで、でも努力を続けていれば、きっといつか様様は何かご褒美をくれる。案外、研究開発ってそういうものなのですよ。」と、仰しゃっていた事を思い出します。

確かに、物理もはじまりは万物の創造主です。おぼろげだった事業に筋道を立て、地域資源活用事業

計画書にて目標を明確にし、実行して達成する。文字通りにスムーズには進捗いたしません、皆様方のおかげで着実に前進しております。地域の優秀な資源「アルミナ」を活用し、地域社会の発展に寄与できるよう尽力してまいります。今後ともご支援、何卒よろしくお願い申し上げます。



開発担当 秋山 博樹

Staff voice 支援に携わったスタッフの声



(株)西条産業情報支援センター
技術相談室チーフアドバイザー
林 洋一郎

金属材料屋として初めて非金属材料に接した事、且つ対象がルビーという高融点材料にして魅力的宝飾材の開発に携わる事が出来て大変ありがたい案件だと感謝しています。

人工ゼオライトから人工ルビーへの飛躍は企業として大きい決断だと思います。結果として産総研との人脈の構築が出来た事、及び若手社員が著しく成長した事は大きな成果だと思いますが、事業化そのものは緒についたばかりでありスタッフとして一層の努力を要するものと思っています。

真珠製品の生産に係る技術を活用した サンゴパール商品の開発・製造・販売

はなだま
=花珠など高品質のサンゴパールを用いてネックレスや指輪、イヤリング、ピアス、ブローチなどのアクセサリ関連市場向けに開発・製造・販売を行う。さらに、サンゴパール廉価品（パロックなど）を使って、カジュアル及びメンズ市場に対して、プライベートブランドによる開発・製造・販売を行う=

支援機関：宇和島商工会議所

支援内容：商品開発

支援区分：地域資源活用

宇和島パール振興 有限会社



【企業概要】

社名：宇和島パール振興 有限会社
代表者：代表取締役 松本 慎二
業種：その他の装身具・装飾品製造業
所在地：宇和島市蕨作網代912-3
資本金：3,000,000円
設立：平成6年12月
従業員：5名



●背景、動機

宇和島市は、農水産業とその加工販売が基幹産業であるが、真珠産業については、養殖業と製品販売業の間にある真珠加工業者が少ない。宇和島市で養殖された真珠の多くは、神戸などの一次加工業が多く立地する地域に販売され、その時点で多くの宇和島産の真珠から「宇和島」の名前が消え、ブランド力の高い地域外の販売会社の名前を冠して販売され

ている。宇和島市のジュエリー製品の小売業販売額は、真珠養殖地である伊勢市、鳥羽市、長崎市と比較しても少ない。

こうした中、平成19年度より、愛媛県と協働し、市・地元各種団体・企業による「宇和島地域ブランド化推進事業」を実施している。

● 事業概要

今回天然珊瑚（さんご）を核に使用し宇和海の母貝により養殖された「サンゴパール」を開発した。本事業では、花珠など高品質のサンゴパールを用いてネックレスや指輪、イヤリング、ピアス、ブローチなどをアクセサリ関連市場向けに販売している。また、サンゴパール廉価品を使って、カジュアル及びメンズ市場に対して、プライベートブランド商品の開発・製造・販売を行っている。

【主な事業内容】

本事業では、これまでの取り組みを踏まえ、花珠など高品質のサンゴパールを用いてネックレスや指輪、イヤリング、ピアス、ブローチなどのアクセサリ関連市場向けに開発・製造・販売を行う。さら

に、サンゴパール廉価品（バロックなど）を使って、カジュアル及びメンズ市場に対して、プライベートブランドによる開発・製造・販売を行っている。

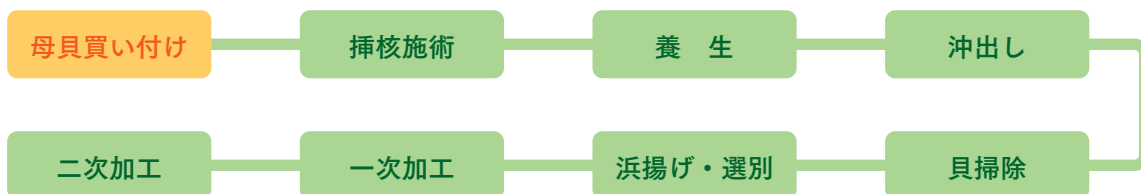
また、真珠及びサンゴパールに対する認知や需要を高め、パール宝飾品の新たなニーズを発掘する。これまでの既存の販路拡大だけではなく、ユーザ別のマーケットリサーチによる商品開発を実施し、新たな需要の掘り起こしを目指している。

特に、企画開発においては、首都圏のデザイナー等の活用によって、プライベートブランド確立に向けたブランディング戦略と商品開発を平行して事業展開を図っていく。

[サンゴパール試作品]



[当社グループにて真珠養殖から加工・販売まで一貫体制を構築]



■ 拠点の具体的な支援内容

1. ビジネスプラン

高級品志向と廉価品志向の二極化戦略による商品企画による市場提案を行う。

特に高級品については冠婚葬祭用の宝飾品が中心であるが、廉価版についてはデザイナー活用によるファッション性を高め、展示会等への出展により露出に努め、プライベートブランド確立による新たな需要の開拓を目的とした事業計画とする。

【主な検討課題】

真珠製品は、日本人の女性であれば冠婚葬祭用として本人はもちろん、母から娘へ・娘から孫へと贈る品として絶えることなく女性を中心としたニーズのあるアイテムである。また珊瑚はヨーロッパにおいては

守りとしても、古代ローマの昔から老若男女を問わずニーズのあるアイテムである。それらが合わさった商品であるため、既に真珠を所有しているユーザについても新規性があり、女性だけでなく男性がつけるアイテムとして需要を掘り起こしていく。

販路としては、既存の販売ルートである卸売、デパート、展示即売会などでの需要開拓をはじめとして、国内の展示会への出展や、インターネットを通じた販売、委託販売やブライダル関連での販売により需要開拓を行っていく予定である。

また、和珠は欧米諸国をはじめとして、中国、ロシアなど外国人富裕層に、また珊瑚はヨーロッパを中心として宝石としての評価が高いため、海外の展示会への出店をはじめとした仕掛けるPRを行っていく。

【地域資源の新たな活用】

サンゴパールは、珊瑚（さんご）の産地として世界に名を馳せてきた土佐の伝統を受け継ぐ珊瑚専門店「菊地珊瑚加工所」より厳選された天然の珊瑚を真珠核に用いて、淡い薄桃色の、透明感のある品性を備えた真珠に仕上げしており、従来品と比較して光沢が幻想的である。

無調色真珠に天然の珊瑚を組み合わせ、こうして養殖生産された「サンゴパール」をパールジュエリーとして商品化された事例は無く、この「サンゴパール」を活用した各種宝飾品の開発は地域産業資源の新たな活用の視点を提示するものである。

特に、「サンゴパール」によるブランド化への取り組みは、地区内の地域産業資源の活用モデルとして提案できるものと考えている。

(1) 地域産業資源活用事業へのサポート

事業の新規性や地方の活性化などで公的な支援制度の活用について提案し、申請書のブラッシュアップに関してサポートした。

(2) フォローアップ

本事業は平成21年6月、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に認定され、今後も事業の進捗把握等により、当事業活動全体の支援のため定期的に訪問していく予定である。

●拠点を利用した事業者の声

個別事業相談において、専門家の厳しい評価およびアドバイスを受け、商品・市場を見詰め直すことができました。

加工技術は持っていても何を作って、どこに持っていったらいいのか解らないなどの問題を抱えていることがハッキリし、それらの問題の解決方法が解

りました。

今後も、愛媛県及び宇和島市と連携し、地域ブランドの確立を推進するとともに、商工会議所等経営支援センターから情報提供やアドバイスを受け、地域の活性化と発展に寄与したいと思っておりますので、宜しくお願い致します。

Staff voice 支援に携わったスタッフの声

宇和島市は、真珠養殖の他にもハマチ、タイなどの魚類養殖、柑橘栽培や稲作といった農水産業と、生産物の加工販売が基幹産業であります。第一次産業の低迷や少子・高齢化の急速な進展に加え、景気の低迷により、大変厳しい状況となっています。(図表1参照)

また、その農林水産業者の経済状況悪化をはじめとする様々な問題により、地域全体から活気が失われています。その中で真珠産業について見ると、その根本的な問題のひとつとして、真珠養殖業と真珠

製品販売業の間にある真珠加工業の立地が少ないことが挙げられます。

宇和島市で養殖された真珠の多くは、神戸などの一次加工業が多く立地する地域に販売され、その時点で多くの宇和島産の真珠から「宇和島」の名前が消え、ブランド力の高い地域外の販売会社の名前を冠して販売されます。宇和島市のジュエリー製品の小売業販売額は887百万円と、真珠養殖地である伊勢市、鳥羽市、長崎市と比較しても少ないのです。(図表2参照)

こうした根本的な問題に対して、宇和島市では平成19年度より、愛媛県と協働し、全国に誇れる地域資源である真珠を核として、地域が一体となって宇和島地域の魅力向上や活性化を図る事業を展開し、地域再生に取り組む「宇和島地域ブランド化推進事業」を実施し、市、地元各種団体、企業による「宇和島地域ブランド化推進事業実行委員会」を組織しました。そして、地域住民自らがデザインを総合的に学習し、地域サービスの付加価値を高め、新しい産業の創出に向けた「売れるものづくり」を研究しています。

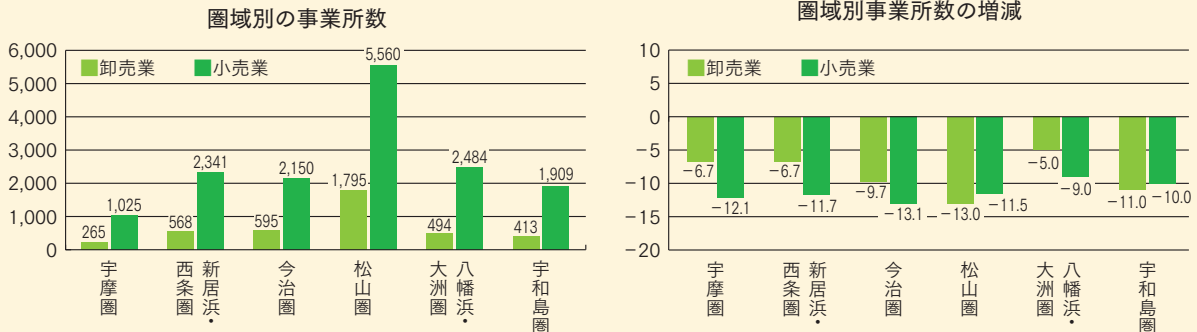
また、「デザイン」の手法を取り入れた地域づくりを進めるため、中小企業者や農林漁業者、学生等を中心として「うわじまデザイン塾」「うわじまデザイン研究会」講座を開催しています。地域資源である宇和島真珠を使って、オリジナルジュエリーデザインを活用した「ものづくり」や「まちづくり」による地域再生を図ろうとしている松本氏に、今後も、フォローアップを通じてお手伝いをさせていただきます。



応援コーディネーター

上田 正春

図表1：宇和島圏事業所数の増減



【出典：愛媛県「平成19年商業統計」より作成】

図表2：ジュエリー製品小売業販売額等

都 市	実 数		割 合		
	事業所数 (件)	年間商品販売額 (百万円)	事業所数 (%)	年間商品販売額 (%)	
上位5都市 (販売額上位順)	東京都 特別区部	2,112	162,744	8.8%	19.1%
	大阪府 大阪市	869	73,076	3.6%	8.6%
	愛知県 名古屋市	650	30,079	2.7%	3.5%
	神奈川県 横浜市	484	25,744	2.0%	3.0%
	福岡県 福岡市	370	21,158	1.5%	2.5%
宝飾品加工の盛んな都市	兵庫県 神戸市	466	17,125	1.9%	2.0%
	山梨県 甲府市	66	4,256	0.3%	0.5%
真珠養殖地	三重県 伊勢市	97	2,788	0.4%	0.3%
	三重県 鳥羽市	51	1,563	0.2%	0.2%
	愛媛県 宇和島市	32	887	0.1%	0.1%
	長崎県 長崎市	119	4,308	0.5%	0.5%
	長崎県 大村市	25	504	0.1%	0.1%
全 国 計	24,071	853,731	100.0%	100.0%	

【出典】経済産業省「平成19年商業統計」より作成

瀬戸内産のイワシを使ったアンチョビを 銀行と県内デザイナー、調理師が チームを組みブランド確立！

＝「瀬戸のアンチョビ」の付加価値を高める販路開拓へ向けた取り組み＝

支援機関：愛媛銀行

支援内容：販路開拓

支援区分：その他

株式会社 山一



【企業概要】

社名：株式会社 山一
代表者：代表取締役 杉野 一利
業種：水産加工業
所在地：松山市三津ふ頭1番地2
資本金：10,000,000円
設立：昭和56年1月16日
従業員：15名

Information

●販路拡大支援の経緯

松山鮓の製造販売で知られる当社は、中国産鰻の問題で国産の素材にこだわった商品を開発したいと考え、瀬戸内海産のカタクチイワシを用いたアンチョビを発案する。この「瀬戸のアンチョビ」はイワシを愛媛県産のハーブに漬け込み、180日間もの時間をかけて丹念に熟成させて作られる。

平成21年2月には、農商工等連携促進法に基づく事業として、経済産業省及び農林水産省から認定を受けた。

そして、本年4月には、市場調査も含めた新宿伊勢丹での催事において、1個1,050円で試験販売したところ、1週間で400個販売した実績も残している。

こうした中、当社からは、「瀬戸のアンチョビ」の商品価値をより高めるとともに、これまでの市場以外の県外デパート、高級スーパー等への販路開拓に向けた支援の相談がなされた。



●商品概要

アンチョビといえば外国産という概念を打ち砕き、瀬戸内産のカタクチイワシを用いたアンチョビを商品化した。国内産のアンチョビを作っているのは当社を含めて現在、全国で2社のみである。

当社のアンチョビは一般的なものに比べてイワシの姿を残し、歯ごたえを感じられるところが大きな特徴である。

【製造の流れ】

- ① イワシの内臓、ウロコ、頭をとる。
- ② ハーブで臭みを取りつつ塩漬けにする。
- ③ オリーブオイルに浸しパックする。



●マスコミ掲載の概要

【愛媛経済レポート 平成21年8月3日号】

当社はデザイナー等とブランディングチームを組成し、パッケージデザインなど“出口”をより意識した取組を行う。

【あいテレビ 平成21年9月26日(土)】

愛媛銀行の中小企業応援番組の第一回放送に当社が紹介された。

市場で水揚げされたばかりの新鮮なカタクチイワシをアンチョビへと加工していく。杉野社長は「思った以上に良い商品ができた」と満足気に話す。

また、アンチョビが「家庭にいつでも置いてある食材になって欲しい」と夢を語る。

※そのほか、平成21年7月31日付の日本経済新聞にも同様の内容が掲載された。

愛媛経済 レポート

相談60件に、出口、見据えた具体例も
愛媛「地域力連携拠点」事業活動が進展

（愛媛銀行）が、経産省から採択を受けて進める「地域力連携拠点」としての活動が進展しつつある。アンチョビ開発を進める（株）山一（松山市）のケースでは、ブランディングチームが組成され、出口を意識した展開に至っている状況で、5月以降の相談件数は約60件。初年度は延500件の相談を見込む。「地域力連携拠点」は、全国各地域に存在する支援機関や有能人材等を繋ぎ合わせ、ワンストップで中小・小規模企業の経営サポートを行うもので、同行は金融機関では四国初の事業窓口となる。5月には実行組織として「感性価値創造推進室」（三宅和彦社長計4人、うち1人は松山市・地域経済課から出向）を設置。商品開発や販路開拓等で課題を持つ中小企業等に対し、緊急役として県内デザイナーなど応援者をマッチング、「共に汗をかき、出口まで想定した支援（同室）を行う。アンチョビ商品化を進める山一の支援ではデザイナー等とブランディングチームを組成、パッ

ケージデザインなど「出口」より意識した取り組みに至っており、他の水産加工業者のケースでは、従来はパイプの無かった大手居酒屋との取引機会創出に繋げている。5月以降の相談件数は約60件で、「既に10件程度は初動に移っている」（同）と説明。対象は全業種で、今年度の相談件数は延500件を見込む。また、今後はセミナーやミニ商談会の開催なども想定する。一方、同行は地域産業活性化の一環として8月下旬、砥部焼若手グループ「陶和会」と共催で顧客との交流会開催を計画しており、準備を進行中。作家と顧客の接点創出を図るもので、当日は、ものづくりに関わる大物を招く計画。会場は松山市内のレストラン等を想定し、販路開拓支援にも繋げる。

あい テレビ

愛媛銀行は、様々な個人・法人の課題による「つなごの力」で事業の再生・復活にも効力を発揮しています。

愛媛を元気にする今までにないテレビ番組が始まります。

おひさき 感性塾 スタート

毎週土曜日 18:50~

経済産業省受託事業展開中

093-933-1111

http://www.kinryu.co.jp/contents/

拠点の具体的な支援内容

当社は、「瀬戸のアンチョビ」を開発し、都心部での販売を目指していたが、具体的な販路の開拓に至っていなかった。そうした悩みを解決すべく、当拠点に販路開拓に関する相談がなされた。

アンチョビは一般家庭ではあまり使用されておらず、どう調理すればよいのかわからないという消費者も多い。そこで当拠点は、アンチョビを使ったレシピをセットにして販売促進を行うことを提案する。また、都心部の百貨店や高級スーパーに対応したデザインの一新を行い、付加価値を与える必要性があった。

こうしたことから、調理専門学校で講師をしている調理師やデザイナーを紹介し、「山ーブランディングチーム」を結成し、定期的に話し合いの場を設けた。調理師は、専門学校の生徒達と考えたアンチョビを使った新しいレシピを作成し、デザイナーは会社のロゴマークやコンセプトなど、総合的にプロデュースした。



● 拠点を利用した事業者の声

当社は松山水産市場で中卸を営んでいます。市場で水揚げされる魚を見て、どのように加工した商品が家庭で喜ばれるか考えていたところ、これまで取引のあった商品卸商社を通じ、ピザの全国チェーン店からアンチョビの開発依頼が来ました。

瀬戸内海産のカタクチイワシをアンチョビとして商品化するには、いろいろと試行錯誤を繰り返しながらまるやかな味、鮮度感のある口当たりがうまくマッチし、自信のある商品ができました。

農家と漁業家との連携も整い、農商工連携事業の認定を受け「瀬戸のアンチョビ」として市場に向け発信しました。

愛媛銀行感性価値創造推進室のアドバイスを受け、会社のロゴマーク、料理のレシピ、パッケージにもこだわり、海のイメージも伝わって来ます。

家庭のキッチンには常にあり、いろいろな料理に

使用できるアンチョビとして普及させたいです。

今後も、農商工連携の出展支援、愛媛銀行の商談会などの出展により販路拡大を図っていきます。

アンチョビのシリーズ化へ向け、これからも開発を重ね、お客様に「おいしい」の一言をいただきたいと思います。



代表取締役 杉野 一利

Staff voice 支援に携わったスタッフの声



応援コーディネーター
小池陽一郎

(株)山一の代表者である杉野一利氏の「瀬戸内の魚を子供達に食べてもらいたい。」という言葉聞いた時に、せっかく苦労して作った「アンチョビ」の価値をなんとかして、消費者に伝えたいと

の思いから結成したチームでした。

当社と、愛媛銀行の感性価値創造推進室、デザイナー、専門学校の講師と生徒という構成で、最

初はうまくまとめることができるかどうか心配でした。しかし、スタートしてみればそんな心配はなく、みんながいい意見を言えるような雰囲気になりこの「ブランディング」が生まれました。

そして、東京への販売が決まった時には全員で喜びを分かち合うことができました。つくづく、「つながり力」だなあと実感しました。

瀬戸の魚は素材としては全国で通用することは間違いありません。あとはどう情報発信をしていくかだと思っています。これからも、しっかりとフォローしていきたいと思っています。

愛媛県材を活用した 介護（健康）用品等の開発で新市場開拓

支援機関：八幡浜商工会議所

支援内容：経営力の向上支援

支援区分：経営革新

有限会社 松本木工所



【企業概要】

社名：有限会社 松本木工所
代表者：代表取締役 松本 宏治
業種：建具製造業
所在地：八幡浜市大平1番耕地644番地1
資本金：22,000,000円
設立：昭和27年
従業員：4名

Information

● 当社設立の背景、動機

昭和27年、八幡浜市大平に「すべての商品を職人による手作り」をコンセプトに創業し、工務店の下請けとして建具の製造販売を八幡浜市中心に事業を展開してきた。創業当初より地産地消としてすべての商品に宇和松（ひのき）を使用した木製建具を製造販売し、ベテラン技術者による仕事の丁寧さと品質の良さで評判も良く、全てがオリジナル商品として県外からの受注もあり、順調に売上げが推移してきた。しかし、近年の住宅着工件数の著しい減少で受注の大半を占めていた工務店からの受注が大きく減少してきた。経費節減や経営効率を推し進め、生き残りを図ろうとするが既存事業だけでは限界があ

る。

そこで、下請企業の脱却と新規事業の開拓を目指すこととし、高齢化社会の到来にむけた高齢者介護の必要性と介護器具の需要が増加するものと予想されたことや、これまでの建具製作で培ってきた技術を介護器具の製造に有効活用できること、そして県内には介護器具を製造販売している事業者数が少ないこともあり、介護器具の製造販売に進出することとした。木材の癒しと安全性を活かして、高齢者の方や身体の不自由な方への一人ひとりの生活に合ったオーダーメイドの介護福祉用具を製造し、安心安全な生活環境を提供していきたいと考えている。

● 事業概要

県産材である桧を利用したオーダーメイド介護器具の製造販売である。地元の介護用品販売業者やケアマネージャーおよび介護施設等と連携しながら、試作品の開発と各種展示会の出品を計画している。販売方法としては、ホームページによるネット販売を中心に展開していく。主な提供商品としては、移動式の玄関スロープや手作り歩行器などを想定している。



【主な事業内容】

● 県産材である桧を利用した木製介護器具の製造販売

高齢者の方や身体の不自由な方の身体機能に応じたオーダーメイドの介護福祉用品を製造し、高齢者等の行動範囲を広げ、安全性の向上により利用者の負担のみでなく家族の負担を軽くし、楽しく安全な生活環境を提供する。具体的には、建具製造過程で発生する宇和桧の端材木材等も使用し、高齢者等の症状に合わせた介護用品をリーズナブルな価格で提供する。



〈技術のこだわり〉

機械だけではどうしても行き届かない部分を手作業で行うためには、熟練した職人の高い技術は必須条件である。



〈素材のこだわり〉

元来から桧は、耐久性に優れた銘柄材として高い評価を受けている。また、桧には独特の香りと光沢があり、保存性が高く、特に心材は耐朽性に優れている。まな板や弁当箱の材料として使われることから、殺菌力がある木材であることでも有名である。

■ 拠点の具体的な支援内容

1. 経営革新申請へのサポート

保内町商工会の経営革新塾に参加された後、商工会のフォローにより事業主から継続的な支援の相談を受け、商工会を通じて八幡浜商工会議所に経営支援の依頼があった。経営革新塾の中で、介護用品の新規商品開発をテーマに取り組んでいたが、その後の具体的な取り組みはできていない状況であった。

【主な検討課題】

- 当事業についての介護用品のニーズ調査を行い、どのような商品が介護現場で必要とされているか確認する。その場合の調査対象者や協力者のリストアップを行う。
- ニーズ調査、試作品開発、販売先開拓などの事業スケジュールを立案する。
- 事業の売上・利益目標、キャッシュフローと資金計画を明確にする。
- 販促手段とその時期などについて明確にする。
- その他、必要な調査や費用を検討する。

以上の検討課題を解決するとともに経営革新計画を申請した結果、平成21年8月に経営革新計画に係る承認を受けることができた。

2. 各種施策等への支援

上記経営革新申請の承認が、ある経済誌に掲載されたことがきっかけで、その記事を見た発明協会の特許流通アドバイザーから連絡があり、特許取得済みの木製腰椎矯正装置の試作品製作の依頼をうけ、試行錯誤を繰り返しながら県産材を利用した試作品が本年1月に完成した。この新商品に対して国・県等の支援策を利用していくこととなった。そのための申請につき、今後フォローアップしていく予定である。

商品説明（特許番号 4256016）

① 今後の利用可能性等について

医療機器や健康機器として利用できるよう、また、毎日短時間（数分程度）の利用で改善できるよう実証・実験していく予定である。



検討の様子



矯正装置試作品

② 目的・効果

台の上に仰向けに寝るため、自分の体重が解放された状態で効果的な矯正ができる。

● 拠点を利用した事業者の声

経営革新の承認を受ける前までは我社は木製建具の製造・販売を行ってきましたが、近年の売上げ減少傾向に歯止めをかけるべく対策を模索中に保内町商工会主催による「経営革新セミナー」に参加しました。その際、セミナー講師の方から“自社の強みを活かした「木製介護器具」の製作をしてみてもどうか”との提案をいただき、地元の木材を使って地元の雇用を維持して多くの方々のお役に立つことができれば企業として最もふさわしい事業への取組みだと意を強く感じました。

現在、発明協会から依頼をうけて腰痛の治療器を開発中です。西村コーディネーター様はじめ色々な

方々からのご助言を頂きながら、この事業での企業再生を目指していきたいと思えます。



代表取締役 松本 宏治

Staff voice 支援に携わったスタッフの声

いつも笑顔の絶えない社長です。しかし景気低迷で長引く不景気の中、ここ数年売上げおよび利益ともに減少していることに危機感を抱いていました。そこで、何か建具以外のもので、これまでの技術を活かした新商品はないかを常に模索してきた社長でありました。

今回の経営革新の申請について記載内容等を幾度となく修正・加筆などを依頼しましたが、翌日にはできている状況であり、この新規事業にける意気込みが感じられました。

これからはその事業計画を実行していくことに

なりますが、社長の固い信念と迅速な行動で必ず計画を達成できるものと期待しています。



応援コーディネーター
西村 修造

ブライダル・マタニティー・ 介護エステ・カイロによる 新市場進出で顧客生涯価値の向上

支援機関：新居浜商工会議所

支援内容：販路開拓

支援区分：経営革新

カイロサロン ラクロス



【企業概要】

社名：カイロサロン ラクロス

代表者：沖本裕次郎

業種：療術業

所在地：新居浜市繁本町5-31

資本金：なし

設立：平成14年

従業員：10名

Information

● 当社設立の背景、動機

「体と心が調和した健康生活を提供する」を経営理念として掲げ、平成14年にカイロサロンラクロスを新居浜市徳常にて創業した。当初は、カイロプラクティックの良さを知ってもらうために、地域イベントへの参加や健康講座の講師、ボランティアカイロなどで知名度と技術力を高めてきた。慢性病の80%は背骨が原因であり、その背骨が湾曲したり圧迫を受けることで、神経系統や各臓器に負担をかけ、病気の原因となっている。背骨である脊髄を正常に戻すことで、病根を絶つことができる。肩こりや腰痛、O脚などで悩んでいる方に、健康体を取り

戻し、明るく笑顔の生活を送っていただきたいという思いで起業した。また、エステとの併設が評判となり、アットホームな雰囲気の中で、高い技術力と誠実な接客で売上も順調に推移してきた。

しかし、景気低迷と個人消費の冷え込みにより、通常のカイロ&エステのみでは、顧客獲得と売上拡大が見込めない状況になってきた。そこで、ブライダル・マタニティー・介護分野へ進出し、新たな付加価値の獲得をめざすことにした。結婚式を控えた花嫁さんには、ウェディングドレスを美しく着こなすことができ、緊張感や疲労感を和らげたいという

ニーズがある。妊婦さんには、肩こり・腰痛などの悩みがあり、安産や健康への不安がある。また、高

齢者社会で、高齢者の健康と介護が課題となっている。

● 事業概要

花嫁さんや妊婦さん、高齢者の上記のニーズに応えることができる施術方法はないか、ラクロスグループのメンバーや従業員と検討し、ブライダルカイロ、マタニティーカイロ、介護カイロなどの施術方法を開発した。ブライダルカイロにおいては、結婚式場やブライダル業者と連携しながら、花嫁・花婿を対象に、姿勢改善カイロを提供する。

マタニティーカイロについては、産婦人科病院と連携し妊婦さんを対象に、カイロ施術ができる助産師、看護師による安産のための産前産後のカイロと出産に関する相談を受ける。

介護カイロについては、介護施設やケアマネージャー等と連携し、定期的な訪問でリハビリカイロを実施する。結婚から介護まで顧客のパートナーとして顧客生涯価値を高める。

【主な事業内容】

① ブライダルカイロ

- 結婚式場やブライダル業者と連携し、結婚式前から結婚式当日まで、花嫁・花婿の健康・美容相談を受け持つ。



骨の歪みを改善

- 結婚式前において、花嫁・花婿さんの姿勢改善カイロ
- 結婚式当日、結婚式前の新郎新婦さんの緊張感と疲労感を和らげる

② マタニティーカイロ

- 助産師、保健師、看護師であるカイロ施術師による健康相談・施術。
- 定期的なケアで、安心・安全出産。



③ 介護カイロ

- 介護施設と提携し、定期的訪問によるリハビリカイロを行う。



肩関節のリハビリカイロ

- ケアマネージャーと連携し、高齢者宅へ訪問し、症状に応じた施術を行う。

④ 肩こり解消カイロ

- 石鎚サービスエリアで5分間肩こり解消カイロ。



筋肉のコリをとり、血流アップによる疲労回復・眠気防止による事故防止効果

■ 拠点の具体的な支援内容

1. ビジネスプランのブラッシュアップ

最初の相談は、現在既に取り組んでいる、高速道路のサービスエリアで展開している5分間カイロの売上を拡大したいとの相談であった。高速エリアだけの範囲では売上規模も大きく見込めないため、サービスエリアだけでなく、他の新規サービスについても検討することとなった。相談者は、既に介護施設やブライダルフェアでリハビリカイロやブライダルカイロなどを紹介したことがあり、評判も良かったとのことだったので、これらの新規サービスの提供で売上拡大を目指すこととなった。

【主な検討課題】

- 新規サービスについて、新規サービスの内容とニーズ、施術内容の検討、販路開拓などを検討する。
- 必要な資金調達、社員の採用と人員計画、販促手段とその時期などについて明確にする。
- その他、必要な調査に関する時期や費用を検討する。

2. 経営革新申請へのサポート

上記の作業をすすめていく上で、事業の新規性や取組内容などで公的な支援制度が活用できないかを検討する。

経営革新の承認で低利融資を受けられると提案したところ、是非挑戦したいとのことだったので、申請書のブラッシュアップに関してサポートした。

3. フォローアップ

沖本氏の熱意と努力が実り、平成21年9月経営革新の承認を受けた。経営革新事業の進捗把握等のため、定期的に支援していく予定である。

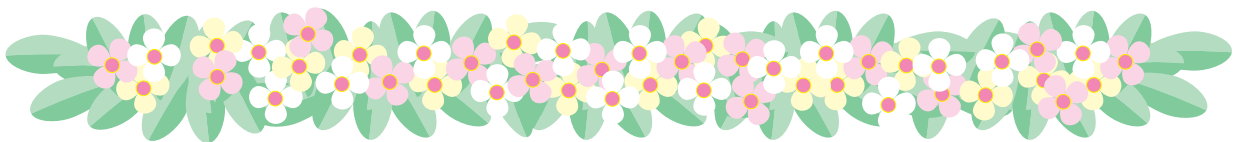
● 拠点を利用した事業者の声

経営革新申請などの文書を書くことが苦手なため、大変時間がかかってしまいました。しかし、経営革新申請によって、これまで頭の中で考えていたことが整理でき、今後の事業の方向性が明確になったように思います。カイロというまだまだ知名度の低い業種のため、いかに情報発信し、少しでもカイロプラクティックの良さと知名度を高めるか苦心していました。今回、新居浜商工会議所の応援コーディネーターの方や指導員の方の支援のもと、経営革新の承認を受けられたことに感謝しております。県の承認を受けたことで、自信をもって今回の新規ビジネスを展開することができます。今後とも引き続き

き、支援していただきたくよろしくお願いいたします。



代表者 沖本裕次郎



Staff voice 支援に携わったスタッフの声



応援コーディネーター
西村 修造

沖本さんの人柄と熱心さには、頭が下がる思いです。1か月に1回のペースで会議所を訪問してもらい、常に次回の宿題をお願いしていました。毎日、忙しい業務の中、お願いした課題をいやな顔もせず、いつも笑顔で対応されていました。カイロに対する技術と知識は専門的で深く、施術やカイロに関する内容を説明してもらおうと、説得力ある説明をされ驚かされました。今後は今回の新規ビジネスを実行し、その成果が試されます。しかし、沖本さんの実行力と人間力で成功できると確信しております。

県産材を活用した 木質ペレットの製造販売

支援機関：大洲商工会議所

連携機関：伊予銀行

支援内容：経営力の向上支援

支援区分：経営革新

有限会社 内藤鋼業



【企業概要】

社名：有限会社 内藤鋼業
 代表者：代表取締役 内藤 昌典
 業種：機械機具小売業
 所在地：喜多郡内子町五十崎甲2126-1
 資本金：8,000,000円
 設立：平成2年6月
 従業員：12名

Information

● 当社設立の背景、動機

当社は、愛媛県内の製材所向けに各種機械器具（機械や刃物）を販売している。製材所用丸鋸メーカー（本社大阪府）に勤務していた現代表者の父が、同社内子支店の営業を支援するため赴任し、昭和35年、内子支店を同社から独立させ創業した。

創業後、順調に事業は拡大してきたが、バブル崩壊後、住宅着工の伸び悩み、外材の輸入増加等を背景に製材業は構造的な不況業種となり、当社の業況も厳しくなってきた。

このような経営環境の中、新しい事業展開を模索し、平成14年バイオマス燃料として注目され始めた木質ペレット生産に着手した。平成17年に現代表者が就任し、木質バイオマス事業（木質ペレット、

ペレットストーブ販売）への取り組みを本格化させた。平成19年には、愛媛県資源循環優良モデル認



100%県内産の杉、ヒノキから作られているホワイトペレット（愛媛ペレット）とペレットストーブ

定制度で、当社の生産する木質ペレットが「優良リサイクル製品」として認定され、“愛媛ペレット”のブランドで生産を開始した。現在では、愛媛県屈指

の木質ペレット生産・販売会社として位置づけられている。

●木質バイオマス事業の概要

当社の木質バイオマス事業は、①木質ペレットの製造・販売、②ペレットストーブの販売、③業務用バイオマス燃焼設備の設置・販売の三つに分けられる。

木質ペレットは、愛媛県内の製材工場で発生する製材副産物である木屑を粉碎、圧縮、成型した固形燃料である。ペレットストーブやペレットボイラーの燃焼用として「愛媛ペレット」のブランドで販売している。また、燃焼用以外の用途として、都市部でペットとして人気が高まっているウサギの消臭砂として大手ペット用品メーカーから生産依頼があり、徐々に生産量を増加させている。

ペレットストーブは、住宅を始め、学校、店舗、病院など、様々な用途に使用できる。本格的に販売を開始した平成18年以降の3年間で、地元を中心に100台以上の販売実績がある。販売台数は増加傾向で、県内で使用されているペレットストーブの約9割を当社が販売している。

木質ペレットを燃料とした燃焼設備は、温浴施設やハウス栽培用など、業務用ボイラーとしてもニーズが高まっている。これまで数ヶ所に導入し、木質ペレットの生産量を増加させる大きな要因となっている。



ペレット製造作業



冷却中のペレット



製品の袋詰作業



完成ペレット

●木質バイオマス事業の課題

順調に業績拡大している木質バイオマス事業であるが、二つの課題に直面している。一つは、生産能力が限界に近づいていることである。燃焼用、ペット用（室内ペットの脱臭剤）、業務用など、木質ペレットへのニーズが高まる中、当社の生産設備は本社工場のみであり、受注量に対応するだけの生産量

を賄うことができなくなってきた。もう一つの課題は、他燃料とのコスト競争や利益率をアップさせるための製造コストの削減である。これらの課題を解決するためには、戦略的な事業展開と設備投資に必要となる資金の確保が求められていた。

■拠点の具体的な支援内容

1. ビジネスプランの作成

生産能力の増強、コスト削減等を目的とした中期経営計画を作成することになった。中期経営計画では、木質ペレットの完全自社生産体制を構築するためのビジネスプランを明確にした。

① 本社工場の生産能力増強

本社裏の土地170坪を購入し、燃焼用ペレット製造工場を増設する。現在燃焼用とペット用の2種類を生産し、非効率となっているため、本社工場は燃焼用専用工場とする。

② 取引先製材所へのペレット製造設備導入

取引先の製材所に、ペレット生産設備を導入し、製材所で発生した木屑をそのまま活用しペレットを生産する。木屑をムダなく活用できることに加え、製材所と当社間の運送コストが削減される効果がある。3年間で県内4製材所への設備導入を順次実施する。

この二つの取り組みを実現し、完全自社生産体制が構築されれば、生産量の増加、利益率の向上、さらには品質の安定化を図ることが可能となる。

2. 地球環境活動の推進

木質バイオマス事業自体が地球環境に貢献する事業であるが、さらに環境に貢献する取り組みを進めることとした。ペレットの原料となるのは製材所から排出される木屑であるが、使用済みの割箸をペレットの原料とした“割箸ペレット”を生産することとした。現在、使用済みの割箸は焼却処分されているが、これを当社が回収しペレット原料とする。割箸ペレットを生産するための粉碎機も導入する。

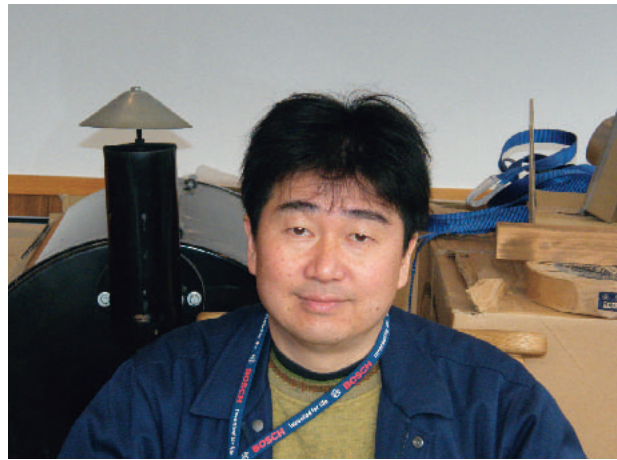
3. 経営革新計画認定と事業スタート

上記の事業を進めていく上では設備投資が必要となる。金融機関から支援を受けられるよう損益・収支計画、借入計画を綿密に作成した。低利融資を活用するため、県の経営革新計画の承認も受けた。金融機関へ今回作成した事業計画を説明したところ、昨年末には3年計画の初年度に必要な資金を低利で調達することができた。本社工場への設備投資、松山市の製材所への設備導入も実現し、平成22年3月から増産体制に入る予定である。

来年度以降も、順次製材所への設備導入を進め、現在の月産15tの生産量を3年後には80tにする予定である。

● 拠点を利用した事業者の声

これまで中期的な計画を作成して、設備投資や資金調達を行ったことはありませんでした。実際に実施内容だけでなく、損益計画や借入金計画などを文書化することは思った以上に大変でしたが、応援コーディネーターの支援をいただき完成することができました。今回、3年間の事業計画を文書に明確にしたことで、頭の中で考えていたことを整理することができました。また、事業計画書を作成したことで、金融機関への説明も容易になり、有利な条件で資金調達することができ、スムーズに新たな取り組みをスタートさせることができました。今後は、この計画書を常に念頭におき、事業計画を成功させようと思っています。



内藤社長

愛がある愛媛ペレットを燃料として使用する機器



ペレットストーブ



ペレット温風器



ペレットボイラー

Staff voice 支援に携わったスタッフの声



応援コーディネーター
上野 敬治

環境問題がクローズアップされる中、木質バイオマス事業は注目される事業です。しかし、採算性や安定した販路の確保など、事業を進める上での課題が多く、本格的に参入している業者は少ないのが現状です。愛媛県には豊富な森林資源があり、この資源を有効活用することは、地域経済にとっても大きな意義があります。

今でこそ木質バイオマス事業は注目されていますが、当社は、全く注目されていなかった平成14年から事業に着手し、試行錯誤を繰り返した結果安定したペレット生産体制を構築されました。同業界の草分け的な企業で、その先見性には驚いています。

愛媛の森林を活用し、さらに環境負荷軽減に貢献する木質バイオマス事業を今後3年間で拡大する計画ができました。是非実現して欲しいと願っています。また、今後とも計画実現に向けてサポートさせていただきたいと思っています。

新商品開発による 経営革新計画への取り組み

支援機関：えひめ産業振興財団

支援内容：経営革新計画のブラッシュアップ

支援区分：経営革新

菅機械産業 株式会社



【企業概要】

社名：菅機械産業 株式会社
 代表者：代表取締役社長 菅 英治
 業種：機械製造販売・ガス販売
 所在地：松山市南吉田町2278番地1
 資本金：10,000,000円
 創業：昭和38年9月3日
 設立：昭和41年1月27日
 従業員：12名

Information

●経営革新への取り組みの経緯

当社は昭和38年9月に菅酸素商會を創業、酸素ガス・プロパンガス・ガス溶材器材販売店としてスタートを切った。昭和41年1月より、鉄工機械・その他鉄工に必要な製品の販売を機に社名を菅機械産業株式会社とした。昭和53年には形鋼回転機を製造、平成16年には産業用ロボットシステムを開発し全国に販売を開始した。その後、これらで培ったノウハウを生かし、溶接作業の生産性の向上を図ると共に溶接品質の向上を図るための新しい回転機の開発に取り組んでいた。

平成21年1月に、当社から中小企業基盤整備機構の四国支部（以下、中小機構）を通じて、当財団への支援要請があり訪問した。われわれに期待する支援ニーズを確認したところ、以下の2点であった。一つは、当社が某大手機械メーカーからの要請を受

け取り組んでいる新製品「建機用回転機」の試作機の改善における技術的な支援である。「建機用回転機」の試作機は、納入後の稼働テストの結果いくつかの改善課題が明らかになっていた。二つめは、こ



大型建機用回転機

の新製品「建機用回転機」の開発をもって、「経営革新計画」を策定及び計画承認申請の取り組みに対する支援である。試作器の課題解決は、そのメーカー

への追加注文にとどまらず、大型ビジネスに繋がる可能性への期待があった。

● 支援体制

上記の二つの支援課題に対して、以下の支援体制で臨むことにした。

1. 新製品の改善課題（ユーザーニーズ）の把握のための支援

試作機納入メーカーからの改善課題に加えて、大型ビジネスへの拡大を視野に入れた開発を課題とした。広くユーザーニーズを把握することによって、製品の汎用性を高めるために、中小機構を通じて某大手メーカーのOBを専門家として派遣した。

2. 改善課題に向けた技術的支援

愛媛県産業技術研究所から「四国イノベーション協議会」を通じて、技術的支援のために専門家を派遣した。

3. 製品の効率的使用における構造的解析の支援

新製品に溶接対象物を装着する位置によっては装置に余分な加重がかかり、その分余分な電力消費につながる。この過重負荷軽減対策のために、対象物の設計情報を基に最適な装着位置を決定する必要がある。この「位置きめ解析システム」の開発を支援するために社会連携推進機構を通じて、愛媛大学の支援を要請した。

4. 経営革新計画策定と承認申請にかかる支援

1～3の支援活動のコーディネートならびに、経営革新計画の策定及びその承認申請において、当財団のコーディネーターとしてトータル的な支援をおこなうことにした。

● 新商品開発の経過

1. 建機用回転機の開発

試作機に対する改善課題は、以下の通り集約された。

- 任意の形状の溶接対象部品に対応できること。
- 可能な限り装着時間を短縮すること（10分以内）。
- 装着に要する労力を可能な限り軽減すること。
- 回転速度をより早くすること。

以上の改善課題に対して、専門家の支援を受けながら昨年5月の段階で、装着方式などに改良が加えられた設計をほぼ完了し、関連する特許の申請にも着手した。また過重軽減のための解析システムについても、愛媛大学の協力を得て、実データの入手を待つみの状態にまでこぎつけた。製品製造については、400～500万円の製造原価がかかることを考慮し、リスク回避のため受注契約完了後に着手することにした。

2. 機械部品用小型回転機の開発

上記の建設機械などの大型製品対応の回転機の営業活動の中から、産業機械などの小型部品に対する

ニーズを発見し、新しい製品企画を始めている時期に、経済産業省の「ものづくり中小企業支援事業」の募集が始まった。当初の経営革新計画には盛り込まれていなかったが、丁度、大型回転機の製造準備が一段落していたところであったので、「機械部品用小型回転機」をテーマにしてこの事業に応募することを提案し、急遽申請書作成に取り掛かった。しかし、残念ながら時間的な制約のなかで十分な準備が出来ず、採択には至らなかった。しかし、申請書作成を通じて完成した製品企画書は、大型建機用回転機に加えて、新たな製品の開発の準備を整えることが出来た。

3. 小型回転機の開発

小型回転機は、機械部品用小型回転機と同じく大型建機用回転機の営業活動を通じて、小型部品製造のニーズに応える製品として開発されたものである。同じ小型部品対応ではあるが、開発において大型建機用回転機と同じ技術を使っているため、製品化が容易であった。この製品は、21年度の松山商工

会議所主催「松山ブランド新製品コンテスト (NEXT ONE)」において、工業製品部門の優秀賞を受賞している。また、各種展示会においても、評判は上々である。



小型回転機

■ 経営革新計画の策定及び承認申請の経過

新製品「建機用回転機」の開発と並行して、経営革新計画の策定は21年3月末ごろから着手したが、社長自らの営業活動に多忙な毎日の中で、時間を見つけてのやり取りを繰り返し、ブラッシュアップを行い、ようやく5月末に申請を終えることが出来た。そして、県の審査を受け21年度第2四半期に無事承認された。

計画は以下の内容で構成した。

● 経営革新の目標

「既存商品で培った反転機のノウハウを生かし、溶接作業を飛躍的に向上させる建機用ブーム用反転機を開発し、建機メーカー及びその下請事業者に販売することによって、事業の安定と拡大を図る」ことにあった。

世界同時不況といわれる景気低迷の真っ只中であっても、中国をはじめとする東アジアにおいては、社会基盤整備の活動はなお活発な動きを見せており、建設機械の需要については旺盛で、当時は国内の建機メーカーもかなり楽観的な見方をしていた。したがって、メーカー各社の弊社の新製品に対する期待も大きかったのである。

● 経営革新計画の具体的内容

計画の具体的内容は以下の通りである。

1. 新製品の開発

1-1) 反転機の試作機開発

試作機として、すでに4台の販売実績を持っており、申請時には完成していた。

1-2) 改善課題の明確化

専門家によって、申請時には整理されていた(前述)。

1-3) 改善課題への対応策の検討

多様な形状の溶接対象物を装着するためにネジをスライドする方式を取り入れる。また、エアシリンダーを使用して装着をスピード化し、製品の軽量化を図る。これらの設計作業も、申請時にはほぼ完了していた。

2. 新製品の特許取得

新製品に採用された振り子式フレームによる装着方法は、回転機の寿命の向上とエネルギー消費量の軽減において飛躍的な改善を達成した。この技術については、特許の申請を行うことにした。

3. 新製品の販売

3-1) 販売戦略・販売計画の策定

新製品は汎用性が非常に高く、使用用途は油圧シャベル部品の製造に限定されることはない。した

がって、販売戦略の策定においては、ターゲットとする市場をより広く設定して、販路開拓コーディネーターなどの支援を受けながら、販売計画を具体化していくことにした。

3-2) 販売ツールの開発

本製品を使用する際には、事前に溶接対象物の重心位置を知って、その重心を中心に装着することが作業効率の向上及び消費エネルギーの削減につながることから、愛媛大学に委託研究してその成果を、販売促進に活用する。

3-3) 販売計画の実施

3-1) の計画を実行する。

● 経営革新計画の進捗状況

新製品の開発そのものは、計画通り順調に進み正式注文を待つのみとなった。しかし、その後受注活動に専心したが、一昨年暮れからの世界規模の景気低迷は、建設機械メーカーにも予想以上の深刻な打撃を与えており、大型の引き合いや見積もり案件はあるものの、現在に至るまで成約には至っていない。

● 今後の経営革新の進め方

計画策定に着手してから、この一年で国内建機メーカーの売上高は、半減しているといわれている。このような市場環境での積極的な投資は、魚のいない漁場に釣り糸を垂れるようなものである。当社が属する業界においても、厳しい事業環境にあることは変わらない。このような激しい環境変化の中で、強引に当初計画を実行することは、無謀といわざるを得ない。言うまでもなく、環境変化に柔軟に対応することこそ、大切なことである。

メーカーの雇用調整が一段落し人員を絞りきった時が、積極的な事業展開のタイミングだと、当社の社長は見ている。そのときが来るまで、上の三つの新製品を懐に、じっと息を潜めている模様である。その時に向けて、今当社がやるべきことは、市場の動きを察知するために、様々な情報収集に注力するとともに、そのデータにもとづいて、これらの新製品の販売戦略を再構築し、販売計画・資金計画を具体化しておくことであろう。

Staff voice 支援に携わったスタッフの声



応援コーディネーター
相原 憲二

当社向けの今回の支援成果は、営業成績や業績の上に、目に見える形でまだ現れてはいません。しかし、当社は事業環境がいかに厳しい状況にあっても、あくなき経営革新に向けた強い意識を持ち続けています。そして、具体的な事業計画にそって、余剰経営資源の範囲の中で、その実施に向けて資源投入を継続しています。目先の売り上げ数字に細心の注意をはらいながらも、事業環境に応じてなすべきことを、着実に実行されています。

この事例集への記載について許諾を頂くために訪問した時、社長の口から「この春過ぎに市場が動く予感がする」という言葉が漏れました。その予感が的中することを、心から願っています。

湯けむり道後と今治しまなみを体感するタオル開発・販売及び観光事業

支援機関：えひめ産業振興財団

連携機関：今治地域地場産業振興センター

支援内容：経営力の向上支援

支援区分：経営革新

株式会社 エイトワン



【企業概要】

社名：株式会社 エイトワン
代表者：代表取締役 大藪 崇
業種：不動産の賃貸、売買及び管理
所在地：松山市西石井4丁目1番18号
資本金：10,000,000円
設立：平成18年4月
従業員：10名

Information

●タオルショップ事業への参入の経緯

平成18年4月設立の会社であり、当初は主たる業務として不動産事業をしていたが、学生時代から長年にわたりお世話になっている愛媛県に対して恩返しのできる事業を模索しており、『愛媛の活性化＝道後の活性化』と考え、平成20年9月より旅館「道後夢蔵」の経営権を引き継いだ。

その後、「道後夢蔵」を地産地消の宿として浸透させていく中で、今治タオルに出会い、愛媛の活性化に向け大きな可能性を秘めている伝統技術である

ことから今治タオルを愛媛の代表的なお土産や贈り物として定着させるため、平成21年12月に「今治極上手巾伊織」を道後商店街内にオープンさせた。「道後夢蔵」でも今治タオルを体感できる客室備品として採用し、当社グループをあげて今治タオルを全国・海外にアピールしており、更に今治しまなみと道後温泉を強固に結び付ける新たな愛媛観光の事業も目論んでいる。

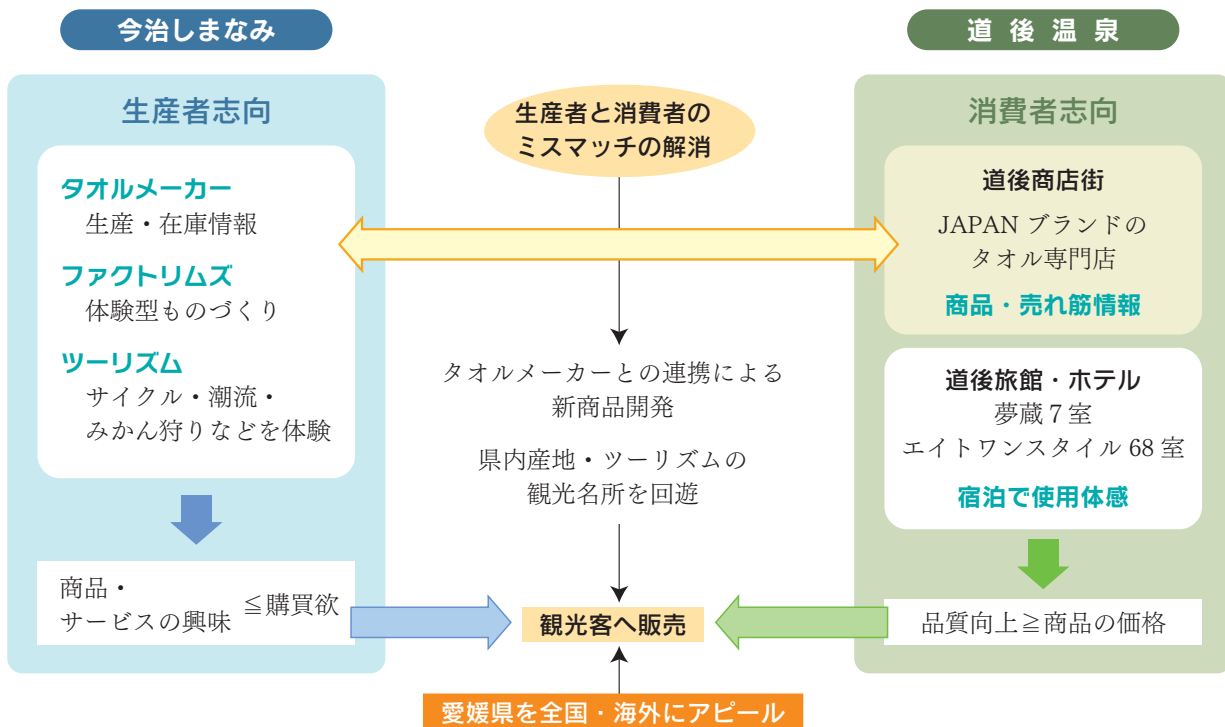
●支援体制

大藪社長より今治タオルショップの立ち上げの相談が財団にあり、今治地域地場産業センター等の支援機関の協力を得て、商品を生産しているタオルメーカーの紹介や取引条件の交渉・調整等を行って

いった。また、今後の展開である新たなオリジナル商品の開発や愛媛の観光事業の立ち上げや具現化に向け、現在も支援機関や団体等と連携体を構築して、継続的な経営のサポート中である。

〈支援機関・団体〉	〈支援内容〉
タオル開発・販売事業 今治地域地場産業振興センター・今治商工会議所・愛媛県中小企業団体中央会 愛媛県繊維産業技術センター 観光事業 NPO法人シクロツーリズムしまなみ・今治NPOサポートセンター 事業構築 えひめ産業振興財団	←メーカーの調整 ←商品開発支援 ←観光業務提携 ←トータルサポート

●事業フロー



●事業内容

愛媛を代表する松山道後温泉や今治しまなみ海道の観光は、本四架橋や四国内の高速道路が整備された直後には観光客数を大幅に増やしたものの、残念ながら効果は長続きせず期待されたほどの観光の底上げにも繋がっていない。むしろ、高速道路網の拡充により、四国と他の地域との移動条件が向上したために、ますます広域化する観光地間の競争に巻き込まれている側面がある。

そこで、地域固有の資源である『道後温泉と今治しまなみ』をより強固に連携させる新たな取り組みとして、「地場産業であるタオル製造業と道後の宿泊サービス業」及び「観光資源である道後温泉としまなみ海道」を結びつけるビジネス展開をして、愛媛県を全国・海外に向けて発信していく。

具体的には、愛媛を代表する特産品である「JAPAN ブランドの今治タオル」の専門店を観光地である道後商店街に出店、自社の旅館・ホテルとも連携をさせて今治タオルを観光客にアピールし、愛媛の新しい集客要素や伝統ある土産物・贈り物として今治タオルを定着させる。販売方法としては、タオルを平積みしてディスプレイするのではなく、パッケージ・ギフト化して「お洒落に手軽に持ち帰れる」ように観光客に適した形で提案し、メーカーの商品を仕入れるだけでなく、自社のオリジナルとして顧客ニーズを取り入れた新たなブランド品（素材・形状・カラー・用途）としてメーカーと連携した商品開発も行い、店舗全体に『湯けむりとタオルの老舗ブランド』のイメージを演出していく。また、県内

への観光客の呼び込みを図るべく、道後と今治を一体化させた体験型の回遊を楽しめる宿泊プラン等を

提案し、愛媛全体の観光客の増加・活性化を図っていくというビジネスモデルである。

●事業の特徴

〈優位性〉

①独自性のある商品を持つタオルメーカーから直接、売れ筋の商品を取り揃えることが可能である、②商品を土産物や贈り物としてお洒落に手軽に持ち帰りができるオリジナルパッケージ化しての販売であり、包装時間の短縮が図れる、③顧客ニーズを取り入れたオリジナルブランドの商品をメーカーとのタイアップにより商品開発をしていく、④道後温泉という湯とタオルのイメージの連動する観光地で、「目を見て・体感」して商品が購入できる、⑤旅館・ホテル事業を行っているので商品在庫の有効利用ができる。

また、体験型宿泊プランは、地域に在住して地元の良いところを知るメンバーが企画している。

〈将来性〉

JAPANブランドタオルはテレビ放映（NHKクローズアップ現代）・新聞・雑誌（女性雑誌社を中心としたタイアップ記事掲載雑誌DIMEコラボ）等の多くのマスコミに取り上げられ、更に北欧フィンランドのハビターレへの出展や東京での見本市を開催するなど消費者への認知度の向上が図られており、マスコミへの取り上げ後には好調な販売実績をあげている。

また、体験型宿泊プランにおいては、平成21年11月より「坂の上の雲」がNHKでテレビ放映されており、松山への認知度は全国的に向上してきている。



■経営革新計画の策定及び承認申請の経過

1. 地域密着型ビジネス助成事業の申請サポート

- ① 事業の方向性やコンセプトの確立、解決する課題の検討
- ② 品揃え、マーケティング、接客などの実施内容、スケジュールの検討
- ③ 事業実施期間の損益計画、資金計画の検討

2. 関係機関との連携

当事業は、松山道後＝今治しまなみを強固に結び付けるプロジェクトであり、今治エリアの支援機関である今治地域地場産業振興センター・今治商工会議所と県内組合を支援する愛媛県中小企業団体中央会などの複数の支援機関の調整・協力等が必要であったため、支援の一体化による取り組み体制で行った。

3. フォローアップ

今後のオリジナル商品の開発にあたっては、当事業の進捗把握等を見据えながら、今治地域地場産業振興センターや愛媛県繊維産業技術センター等とも連携を図って開発をしていく。また、観光事業においてはNPO法人シクロツーリズムしまなみ・今治NPOサポートセンターと業務提携をして具現化していく予定である。

●事業化に向けての課題と取り組みへの提言

〈Win-Winの関係を構築〉

事業として店舗での販売や旅館・ホテルでの接客サービスをしているのはタオル商品に対する消費者ニーズの把握や情報の収集（売れ筋の素材・カラー・デザイン・形状・用途等）を行っていくのに最も顧客に近い立場に置かれているはずである。その消費者ニーズの情報を生産者であるタオルメーカーに適時・適切にフィードバックしていただき、今後の新たな商品開発に繋げてお客様の満足いく商品づくり

をしていって欲しい。

また、当該店舗の一部を顧客向けのタオルの商品・技術等の情報発信の基地としてやタオルメーカーの新作等の展示スペースとしてメーカーにも活用のできる場所として提供するなど、お互いが顧客志向のもとに成り立っていく良好な関係を築いていって欲しい。それが両者にとっての継続的なビジネスの繁栄になっていくであろう。

●今後の経営革新の進め方

今後、道後温泉本館の改装工事が予定されており、その期間は9年前後と言われている。現在の道後温泉本館に頼りきった集客体質の現状を考えると改装工事が道後に与える影響は計り知れない。

また、観光客の大幅な減少は道後だけの問題ではなく愛媛の経済にも大きく影響してくる課題となる。そういった将来を見据え、今から観光客にとっての魅力ある道後として道後温泉本館に頼りきらない集客体質を模索していくことが必要不可欠である。その点で今治タオルは愛媛観光の目玉となるポテンシャルを十分に持っており、愛媛の将来の発展のために県民を挙げて今治タオルを盛り上げていく必要があり、当店舗は単なる一小売店舗という位置づけではなく、愛媛県の観光全体の魅力を左右する可能性もあり、失敗が許されない事業と考えている。



代表取締役 大藪 崇

Staff voice 支援に携わったスタッフの声



総合支援コーディネーター
玉井 裕司

今治タオルは年間生産額が約400億円で全国生産の60%以上を占めており、質量ともに日本最大のタオル産地であります。また、今治市と今治商工会議所等が連携して取り組んでいるJAPANブランド育成支援事業は4年目に入り、佐藤可士和氏をクリエイティブディレクターに起用したブランディング・プロ

ジェクトは予想以上の成果を上げ、消費者の今治タオルに対する関心はかなり上がってきています。また、新たな観光戦略として体験型のしまなみツーリズムは169にものぼるメニューを取り揃えています。一方、日本最古の温泉で知られる道後温泉等の平成20年の松山圏域の観光客総数は9,649千人を有しており、県内屈指の宿泊地として認知されています。その道後に今治タオルやツーリズムを活用することによって、『愛媛＝道後&今治(しまなみ海道)』という二枚看板を作り、愛媛をより魅力的な観光地として広くアピールしてもらえることに大いに期待をしています。

木質バイオマス燃料温風発生装置の 開発、商品化と販路開拓

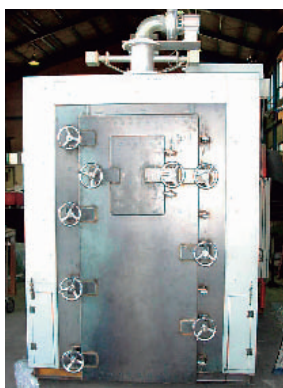
＝薪・製材所端材・建築端材・木工所端材・廃木材・炭・炭化物の利用＝

支援機関：愛媛県中小企業団体中央会

支援内容：新商品開発支援

支援区分：経営革新

先端材料研究所



木質バイオマスボイラHA-10（10アール用）

【企業概要】

社名：先端材料研究所

代表者：宮谷 和雄

業種：研究開発

所在地：東温市南方1889-4

資本金：10,000,000円

設立：平成10年4月

従業員：2名

Information

●新商品開発の経緯

地球温暖化防止のため化石エネルギーの利用を抑制するとともに、石油エネルギー価額の高騰による産業構造の変革に対処するため、バイオマスエネルギーの利用が進むことが望まれる。バイオマス燃料の利用は、人類が古代から親しんできた文明であり、その効果的な利用方法を開拓することが、炭酸ガスの排出を抑制し、再生可能で持続可能な資源の活用に繋がることとして期待されている。

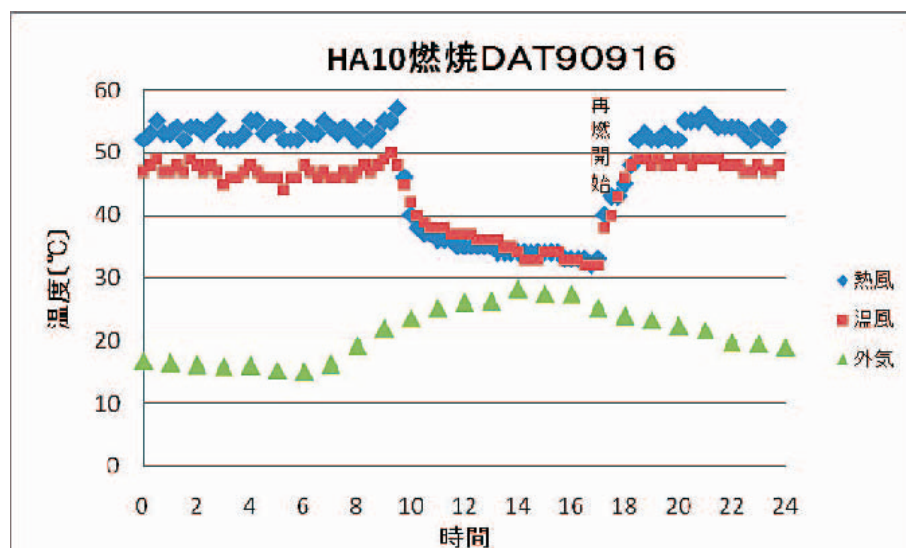
天然の草木から成るバイオマスは、多種類で複雑な構造と異なる性質から成っていて利用しにくいいため、木質ペレット、木質チップ、更に、エタノール燃料への変換等、多くの努力が行われている。バイオマスを使用しやすい燃料に変換するためには、多くの機械的又は化学的な加工が必要であり、燃料が

持つべきエネルギーと同等レベルの加工エネルギーが投入されるため、バイオマス燃料のエネルギーの生産性は低く、コストも高いものになっている。

木質系バイオマス燃料として最も効果的に利用する方法は、木質系バイオマスを未加工のまま利用することである。

本研究開発では、上述した見地から、バルク状の木質バイオマス燃料を未加工のまま燃焼させ、燃料の持つ熱エネルギーを最大限に取り出すことのできる新燃焼方法を発明した。

また、燃焼量を自由に制御できる機能として、熱出力の制御、休眠、再燃、追焚き、消火等を必要に応じて繰り返すことが可能となった。



必要に応じて休眠と再燃を自動的に繰り返すことができる。

● 連携企業

● 試作1号機

愛媛大学 宮谷和雄名誉教授（先端材料研究所所長 東温市南方1889-4）、北条技研（松山市粟井河原220-2 代表 栗林春雄）、大悟工業株式会社（東京都渋谷区笹塚1-31-11 代表取締役 井上久男）による平成17年～18年の基礎研究と試験機開発の成果に基づいて、愛媛県農業試験場の農業用ハウスにおいて燃焼試験を行った。

● 試作2号機

先端材料研究所、大悟工業株式会社、愛媛県農業試験場（松山市上難波甲111）、以上の企業連携で財団法人えひめ産業振興財団のチャレンジプラン（平成19&20年度）を遂行し、バルク状木材をバッチ式で燃焼させる試作2号機（5アール用）を試作し、グリーンハウス内で実用化に必要な加温機能の

実証試験に成功した。

● 試作3号機

試作2号機の試験成功を受けて、連携企業先端材料研究所、株式会社平誠電機（制御盤と電気計装）、ハイブリッドアルディー（松山市平井町甲3464 代表中井義人 缶体製造）は、平成21年6月にスケールアップした3号機（10アール用）の開発を行い、制御系の開発と評価試験を成功裡に終えた。

開発した木質バイオマス温風発生暖房装置は、熱出力に応じて2つの機種、HA-5とHA-10がある。HA-5は、汎用暖房用ボイラとしての利用が予定されており、石油ボイラの5ℓ/h 焚きに相当し、最大7万kcal/hの熱出力を持ち、最高50°Cの温風を約3,000m³/h供給することができる。

● 用途

HA-5は、乾燥室、工場、畜舎、園芸施設（5アール）、集会所等の暖房、融雪装置等への利用が期待されている。

HA-10は大きな施設への利用が予定されており、石油ボイラの10ℓ/h 焚きに相当し、最大14万kcal/hの熱出力を持ち、最高50°Cの温風を約6,000m³/h供給することができる。用途として、HA-5の2倍

の暖房能力があり、広範な分野で使えるが、園芸施設では10アール用への利用が予定されている。装置本体のサイズはHA-5では、長さ2.3m×幅1.4m×高さ1.7mであり、HA-10は長さ2.8m×幅1.7m×高さ2.0mである。

木質バイオマス燃料はHA-5で約0.7t、HA-10では約1.5tを、1時間ほどかけて炉室に投入す

る。一度燃料を投入すると使用条件によって1週間から2週間の間、設定された暖房条件で自動的に運

転することができる。



温風発生機5アール用



園芸施設内の試験風景

●燃料

自然乾燥した多くの木質系バイオマス燃料として使うことができ、丸太、木株、薪、間伐材、製材

所端材、建築端材、木工所端材、廃棄木材、流木、竹、残幹、茎、炭、炭化物等の乾燥材が予定されている。

●燃焼方法

燃焼方法は、炉内に投入した燃料の頂部に焚きつけを置いて着火した後、燃焼量（発熱量）は炉内に吹き込む空気量で制御する。また、空気量を適切にすることにより、炉は休眠状態を何日でも維持することができる。その間火種が維持されるので、空気量を増やすことで再燃焼と休眠を自由に繰り返すことができる。希望により、自動着火方式を導入することもできる。着火後の初期燃焼状態では不完全燃焼

が進み、炉内には高濃度の煙の発生があるが、約1～2時間程度経過すると置火燃焼状態に移行し、排煙は大幅に少なくなる。炉内における1次燃焼状態は不完全燃焼であるが、発生する排煙は反応ダクトに導入され、2次燃焼から3、4次燃焼を経て、排煙は大気汚染防止法に準じたクリーンな排気として放出される。

●導入効果

本装置が市場に提供され、オイル系ボイラを代替することにより、地域により異なるが、燃料費はオイルボイラの1/4～1/5以下になると見込まれている。また、年間に重油を100万円使用するオイルボイラを本装置で代替すると、44tの炭酸ガスを減少することができる。地球温暖化防止に重要な炭酸ガスの排出権を売買することにより、本装置の燃料である木質バイオマス燃料の全燃料費は限りなく無

料に近づくと想定されている。したがって、燃料価額の高騰により重圧をうけている暖房装置のユーザーにとって大きな福音となることが予想される。株式会社平誠電機が製造発売元となり、愛媛県を中心とした地域にモニター価額で本装置の提供が予定されている。

本事業により経済や農業の活性化に大きく役立つものと確信している。

●新商品の特長

木質系燃料を一度投入すると、望みの暖房が長期間自動的に得られる新燃焼技術である。

1. 燃料は乾燥した木材を炉室（3 m³）に投入し、大きさや形に制限なく縦置きにして詰め込む。
2. 初期燃焼状態及び置火燃焼状態を通じて燃焼量を自動制御し、必要な熱量を発生させる。
3. 温風は、室内温度プラス最大40°Cの範囲で温度と風量を制御し、プログラム設定した室温を実現する。
4. 燃焼で発生する最大熱量は、14万kcal/h、標準運転熱量は9万kcal/h。重油換算で10 l/hに相当する。
5. ハウス暖房持続時間は、樹種、薪投入量、燃焼条件等により異なるが、1バッチ当り5日～7日

が目安である。

6. 暖房の必要がないときは、必要な時間を休眠状態におくことができ、容易に再燃焼させることができる。
7. 補助バーナを含む1次～4次燃焼による排煙を浄化する機構を備え、完全燃焼による優れた熱効率で温風を発生する。
8. 排煙はクリーンであり、大気汚染防止法による排煙規制に準じた一酸化炭素や煤塵量になる。
9. 石油系ボイラを当該ボイラに置き換えれば、地球温暖化防止炭酸ガスクレジットの獲得に利用できる。
10. 手持ちのボイラモニターでいつでも燃焼情報を見ることができ、温度管理もできる。

●拠点を利用した事業者の声

木質バイオマスボイラの開発と事業化に関連して、中小企業団体中央会ビジネスサポートオフィスの小野利博氏のご協力に感謝しております。特に、プレス発表や地域農家、木質燃料排出先などの情報をいただいたことや、東温市にある愛媛県花木センターにおけるボイラ使用計画を推進いただいております。当該ボイラの利用を地域の人たちが積極的に受け入れられるプランづくりに今後も協力願いたいと思います。



先端材料研究所 代表 宮谷 和雄

Staff voice 支援に携わったスタッフの声



応援コーディネーター
小野 利博

3年前に(財)えひめ産業振興財団のチャレンジプランに採択されて、試作2号機の開発を始めたときからお付き合いをしている連携企業体です。試作1号機のと時から数えるともう5年以上の歳月を費やして、連携体の構成も変わりながらやっと商用機となれる3号機の完成を見ました。これからはマーケティングを含め販路開拓で支援を続けたいと思います。先端材料研究所代表の宮谷先生をはじめ、連携体企業の皆さんの情熱が続く限り産業界で受け入れられる日が必ず来るものと確信しています。

商品開発体制を本格整備

＝新商品第一号を羽田空港売店に納品＝

支援機関：松山商工会議所

支援内容：経営力の向上支援

支援区分：経営革新

有限会社 大起商店



【企業概要】

社名：有限会社 大起商店
 女将：鈴木よし子
 業種：食品加工業
 所在地：松山市祝谷6丁目1122番地12
 資本金：10,000,000円
 設立：昭和63年10月
 従業員：4名

Information

●当社設立の背景、動機

世の中は、営利を必要以上に追求する企業が多く、利益を得るためには法律遵守や倫理観を無視する企業も横行している。しかし、当社においては、人間の健康を守る原点でもある食生活が乱れることに耐えられず、安心安全な食品の供給にミッションを見出した。即ち、愛媛県産の農産品・水産品を原料とし、健康を害する添加物は使用しない良心的な加工食品の提供を志した。したがって、商品企画の担当スタッフは、食品衛生、特に食品添加物については、かなり研究時間を費やし、その知識と経験は相当のレベルに達したのである。

以上の経緯から、当社が目指したのは、極端に言うところ、味覚以上に安全性であり、使用する食材と製造委託業者を厳選した製造体制については、目的通

りの態勢を確保出来た。なお、当社の姿勢は金融機関からもビジネスプランが評価されて、地元金融機関のファンドから投資してもらった実績もある。



● 事業概要

【主な事業内容】

食品加工（当社が役割を担っているメイン・プロセスは、商品企画と販売であり、製造については一部担っている部分もあるが、製造委託しているものが多い）

■ 拠点の具体的な支援内容

1. 支援経緯

「事業拡大のためには、東京に進出する必要があると認識し、その準備をしていたところ、資金繰りの壁に行き当たった。ついては、何かよい助成金はないだろうか」というのが、最初に相談に来られた理由である。その時に、当社が何をしようとしているのか内容を尋ねたところ、会社が考えている事業計画を少しブラッシュアップすることによって、経営革新計画のレベルまで持って行けると判断した。

会社側も、当計画を策定することによって、金融機関との借入交渉が進めやすくなると予想、是非とも計画書づくりを進めたいと希望され、共同作業を行うことになった。

2. 経営革新の目標

当社においては、これまで、担当社員一人で新商品の企画を担当していた。しかし、今後は、東京の市場で評価される商品を作るために、より専門的な人を巻き込んだ商品開発体制を整えなければならない。そこで、愛媛の農水産品を使用した加工食品を、フードコーディネーター・カラーコーディネーター・パッケージデザイナー・コピーライター等、製品企画段階からプロに参加してもらって商品開発を行うことにした。

さらに、開発の流れを、オピニオンリーダー的な消費者モニターに見て頂いた上で、試作品の製造段階においても、製造施設に消費者モニターを招き、商品の安全性を実感して頂く。加えて、生産者農家にも参画頂くなど、小規模事業所でありながら、大企業並みの商品開発体制を構築することを目指したのである。

3. 経営革新の内容

中小企業における商品開発は、企画段階や試作段階、あるいは商品化段階において行き詰まった段階で、時によって、その道のプロに相談することがある。しかし、通常の場合は、費用削減の意味から、社内で解決しようとするのが普通である。

しかし、当社においては、東京市場がターゲットであり、将来的にナショナルブランドを目指したいと考えているため、アイデアの絞り込み段階から当該テーマに精通するフードコーディネーター等の複数の専門家を活用することを原則とした。しかも、販売段階で口コミ源となって頂ける消費者モニターを選任し、商品の企画段階の流れを見て頂いた上で、使用材料の品質や製造プロセスをもチェックしてもらって、製造の安全性を確認してもらおう。自分の目で確認したことを周囲の人に伝えてもらうことによって、当社商品の強みである「添加物を使用しない安全性」のアピールを強化したいと考えたのである。

4. 既存事業との相違点

これまででは、松山市にて、料理屋及び惣菜の製造販売業を営んでおり、市場は主に愛媛県中予であった。しかも、惣菜等の開発においても、社内スタッフのみが従事しており、商品開発の企画力において素人的な仕事しか出来ていなかった。

今後は、市場ターゲットが東京になる。しかも、惣菜等の（家庭における内食と外食の中間に位置する）中食の商品開発において、社内スタッフ以外にフードコーディネーター等の専門職及び消費者モニター・生産者農家からも意見をもらうことで、ソフトの充実を図ることになる。

5. 経営革新計画の具体的内容

a. プロジェクト活用構想の策定

候補者のリストアップ

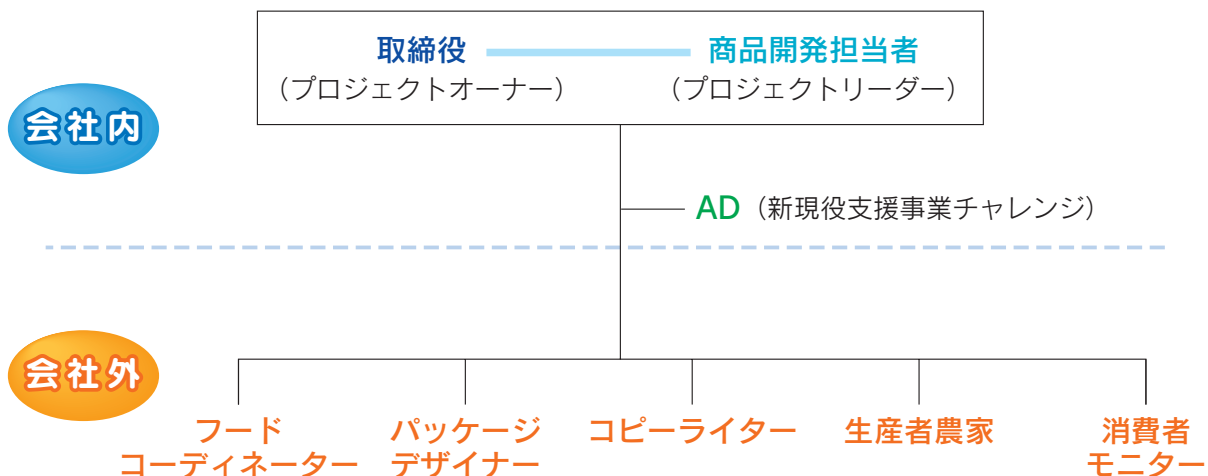
- 当社の仕入れ先には、愛媛県在住の農家・畜産家・水産業者・豆腐製造業者等の生産者がいるため、生産者の中から1～2名程度、経営姿勢および商品感性の優れた方を候補者として選定する。要するに、生産者の希望や夢を商品開発に織り込む体制づくりのためにも、商品開発のプロジェクトチームに参加して頂く予定である。
- 消費者モニターは、商品開発後のモニタリングにおいて本格的に活躍して頂くが、企画段階・試作段階にも参画してもらって、商品の妥当性検証に力を借りる。
- 専門家スタッフについては、都会の市場への売り込み体験成功者を前提にして、フードコーディネーター・パッケージデザイナー・コピーライター等のプロ開業者の中からリストアップする。
- プロの専門家の人件費を抑制するために、商工会議所の新現役支援事業チャレンジ制度を活用することを考えている。東京の人材を確保するに当たり、東京商工会議所の新現役支援事業チャレンジ制度を利用することとし、その仲立ちを松山商工会議所をお願いする予定である。
- 以上の要員適任者を候補者としてリストアップするのが、当ステップでの作業である。

候補者の絞り込み

- リストアップされた人材の中から、経験・能力・人格・コストの視点から適任者を選定する。(スタッフとして採用する目利きを持った人として、新現役支援事業チャレンジ制度を活用して、ADを最初に選任する。AD以外の専門家については、新現役支援事業チャレンジ制度を活用する場合と活用しない場合の両者が予定される)

今後の商品開発体制

- 新商品の案件ごとに外部専門家(デザイナー等)と契約を交わし、プロジェクトチームを組織化する。一方、消費者モニターは、プロジェクトの討議内容を把握したうえで、安全衛生体制等の確認を行う者として位置付ける。



b. 製造施設の設置

- 松山にある当社割烹の厨房施設を活用して、設備を増設し、新たな製造施設とする。したがって、時に、プロジェクトチームを招へいして試作品のチェックを行うが、中でも消費者モニターの方は、来所回数が増える予定である。

c. プロジェクト業務の進め方の検討

専門家活用法の基本原則の整理

- メンバーとして、生産農家や消費者、自由業者、さらにはサラリーマンOBなど様々な職種が入り交

じるため、彼らのモラル向上にも配慮して、専門家活用の基本原則のルールを確立しておく。

プロジェクト活動の目的と範囲の明確化

- 当プロジェクト活動の目的と業務範囲を明確化して、商品開発のプレを抑制する。

d. 契約内容の検討

- 専門家スタッフにプロジェクトに参加してもらうに際し、「労力提供の方法」や「報酬設定」、さらには「守秘義務」など、プロジェクトメンバーと交わす契約について、当社が原案を作成する。
- 当社の原案が法的に問題がないか、あるいは効力の有効性などについて、司法書士にチェックしてもらう。

e. 専門家チームの組織化

チーム加盟依頼

- 事前に絞り込まれた専門家に対して、当事業の趣旨を説明した上で、了解を求める。

契約締結

- 事業趣旨を理解頂き、プロジェクトチームに加盟頂く方と、契約を締結する。

f. プロジェクト業務の試行

改善事項の洗い出し

- プロジェクトのキックオフを行った後、活動面において見直しの必要性がないかチェックし、改善が求められる項目をリストアップする。

改善内容の検討

- プロジェクト活動の目的を達するために最適な活動になっていない部分を改善して、商品開発体制を整備する。

g. プロジェクト業務の本格推進

- 事業開始より2年目には、本格的な商品開発プロジェクトが稼働するが、それまでは、社内スタッフ中心で運用することになる。



Staff voice 支援に携わったスタッフの声



応援コーディネーター
東矢 憲二

資金繰りの相談に来られた会社が、たまたま手がけている新規事業を、相談コーナーにてブラッシュアップして、経営革新計画のレベルまで高度化出来ました。

女将が頭の中に思い描いていた経営計画を、当相談コーナーで文章により見える化することができ、新規事業の課題把握や円滑な事業遂行に向けたアドバイスができました。

経営革新計画は法認定による支援制度もメリットの一つですが、経営革新計画を作成することにより、自社の課題把握と新規事業の実実施計画が明確になることも大きなメリットになると感じられます。

中小企業が効果的に経営力を向上するための要点

財団法人 えひめ産業振興財団 新事業支援課 西川 昌祐

お客様に喜ばれる商品・サービスを提供するための日常の企業活動には、様々な課題や問題が発生します。その一方で、中小企業はヒト、モノ、カネの経営資源が不足しているとはいえ、円滑な事業活動を実現し企業が持続していくことが求められています。

そのためには、常に経営力向上に取り組んでいく必要がありますが、中小企業の経営者にとっては、課題は山積といったことが多々あると思います。

本編では、資金も要員もないなかで、課題解決に何から取り組めばよいのか、どのようにすすめていけばよいのかなど、中小企業が課題解決して経営力向上に取り組む際の要点を紹介します。

◆経営者のリーダーシップが最重要、目的を見失わず、達成の道筋となる経営戦略をもつ。

百年に一度の経済危機と言われる昨今、内外需が極端に落ち込み、製造業では操業率が3割に落ち込む例も多いなかで、活路を切り開いている中小企業は存在しています。強い企業は、「新たな製品・サービスの開発・供給・販路拡大」に取り組んでいます。その起点は、市場環境の変化への対応であり、自社の強みを活かしていることがポイントです。

これらの中小企業には、環境変化に適應するように戦略も業務も継続的に改善・改革していく仕組みがある他、三つの特徴があります。

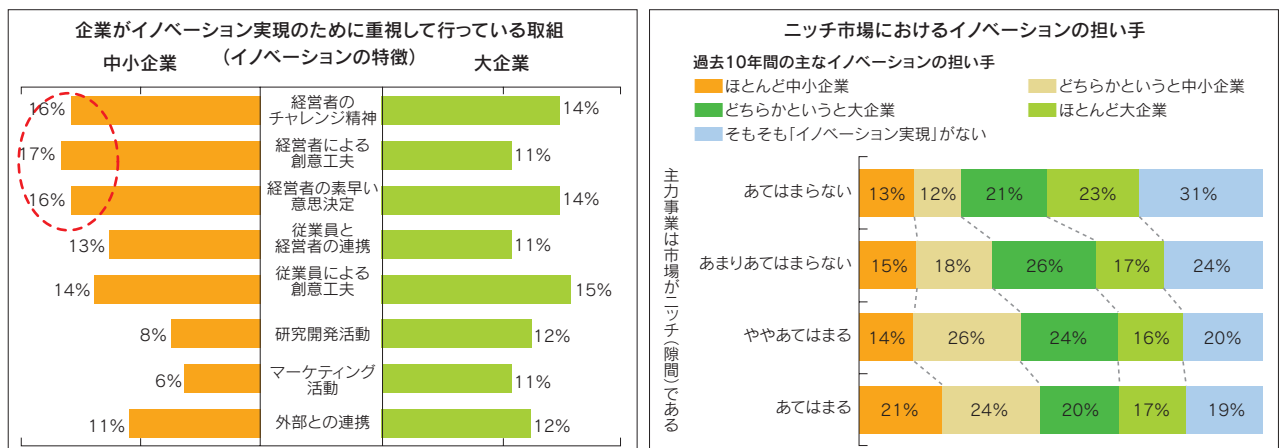
一つ目は、経営者のリーダーシップです。具体的には、経営者自身がチャレンジ精神をもち、創意工夫し、素早い意思決定を行います。

二つ目は、経営者と社員との連携です。社内に一体感、連帯感の醸成に努めています。

三つ目は、主力事業がニッチ(隙間)市場を対象としていることです。

図表1 強い中小企業の重点事項とターゲット市場

出典：中小企業白書2009(中小企業庁刊)



つまり、経営力を向上するためには、経営者のリーダーシップが最も重要です。

経営者のリーダーシップのなかで、経営者自身が絶対に見失ってはいけないものがあります。

それは、何のために会社が何何を目指して活動しているかという最終目的です。会社の将来をどうしたいのかという最終目的を常に見据えて活動してこそ、「ブレない」活動になります。

言い換えれば、お客様や社員、地域にとってどのような存在でありたいかなど、その企業の存在価値となる会社の基本軸は、時代や環境が変わろうとも堅持していくべきものです。

中小企業こそ環境変化の影響を大きく受ける可能性があり、課題解決のための活動は紆余曲折が予想されます。経営者が目的を見失って、発言や活動内容に一貫性がなくなると、社員は困惑します。

経営者が最終目的を見失わないことによって、社員との連携も活発になり社内に一体感や連帯感が生まれ、成果を得られるのです。紆余曲折があっても外は外さない、いつか必ずの射抜くという気構えが大切です。

そして、その最終目的である会社の将来目指す姿をどのように実現するか、達成への道筋が経営戦略となります。経営戦略とは、企業の今後をどうするかという将来目標を設定し、その目標に対していつまでに、何をするか、誰が担当するかを計画することです。したがって、経営戦略の策定・実行とは企業の存在価値を向上していくことであると言えるでしょう。

それから、もう一つ忘れてはならないことは、経営者にはこの経営戦略を、社員にも、お客様にも、分かり易く表現し伝える能力が必要であるということです。

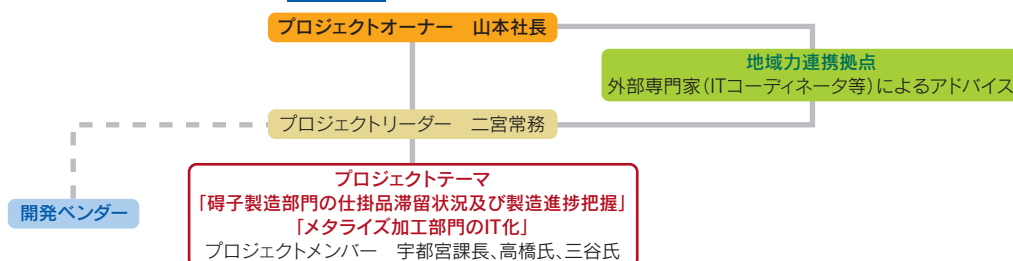
◆資金や要員をどのようにやりくりするか。限られた資源のなかで実施

中小企業が、経営戦略を策定・実行するのに資金と要員が不足しているケースは多いのではないのでしょうか。

要員不足に対処するためには、プロジェクトチームを編成するのが有効です。仕事のできる人ほど、他からの依頼は集中しますが、会社の今後を左右するわけですから、業務に精通し職場でリーダーになれる社員をメンバーにすべきです。

プロジェクトメンバーは、現状業務をこなしながら進めなければなりません。ですから、上司や同僚など周囲の理解と協力は欠かせません。現状業務に加えてプロジェクト活動ができるような環境づくりやプロジェクトチームで頑張った人の評価ルールづくりが経営者の役割とも言えます。

図表2 プロジェクト体制例(エヒメセラム様)

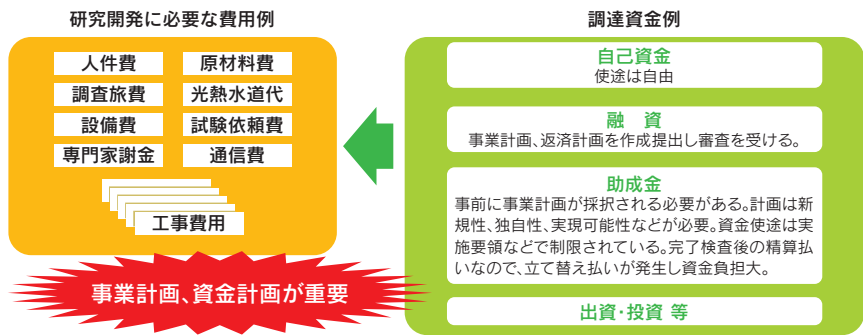


また、資金については、資金不足の状態に陥ってからの金融機関借入は非常に困難になります。

あらかじめ必要資金額・キャッシュフローを算出しておき、自己資金量、金融機関借入限度額を考慮に入れた余裕をもった資金調達計画とキャッシュフロー管理が重要です。

資金計画は、様々な制約条件を考慮に入れて無理な計画にならないようにしましょう。そして、時間がかかればお金もかかるので、迅速に対応することが肝要です。

図表3 費用と資金調達の考え方



◆経営戦略の実行手段として、事業計画の認定等の支援制度を活用する。

中小企業が利用できる支援策には、補助金、融資、税制、専門家によるアドバイスなど多種多様です。このうち最近注目されている支援策として、地域産業資源活用事業、新連携事業、農商工等連携事業の事業計画認定制度があります。いずれも事業計画策定段階から支援機関の専門家の支援を受けられます。国が事業計画を認定すると、さらに様々な支援策を活用できるようになり、主にカネとヒトの面で支援を受けられます。

なお、事業計画の策定は中小企業者が主体となって作成するので、あらかじめ経営戦略企画書や実行計画書を策定しておく、書類作成にかかる作業負担を軽減することができます。

企業は、経営力を向上するために経営戦略を策定し実行していきます。戦略の内容次第で、どの事業計画認定制度を活用すればよいのかが明確になります。よって、戦略の実行手段として事業計画認定制度の活用は有効です。ただし、経営者には、手段が目的化しないように認識しておくことが求められます。

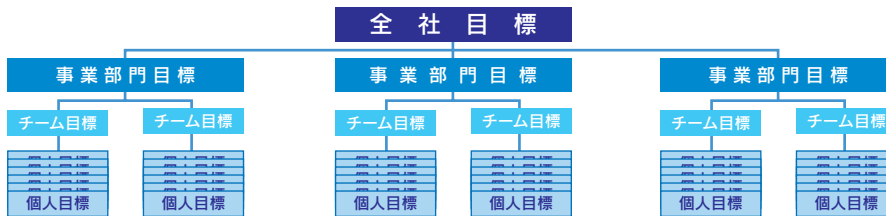
エヒメセラム様の場合、企業の存在価値を向上すること、即ち顧客の短納期要求と多品種少量生産・納品ニーズに応えるために、「効率的な生産」を実現するという経営目標を持っていたのです。この目標実現のために、支援制度である専門家派遣をうまく活用し、IT戦略を策定し実行しているのです。まさに経営戦略とIT戦略を策定し実行する「IT経営」を実践していると言えるでしょう。

◆成功の鍵は常に実行状況と実績をモニタリングすること

経営戦略も策定しただけでは何の成果も生みません。実行して結果を出し成果を得るのが経営戦略です。

中小企業の経営戦略の実践は、現場業務における実施項目の実行が起点です。このため全社目標から部門戦略目標へ、さらに現場業務を担当する社員の目標までブレイクダウンして設定していきます。目標は、一方的な押しつけ又は社員任せではなく、社員一人一人が自ら考え、そして経営者及びプロジェクトチームが検討して設定するとよいでしょう。

図表4 目標設定の考え方



戦略実行の結果を成功に導くためには、モニタリングが必要です。

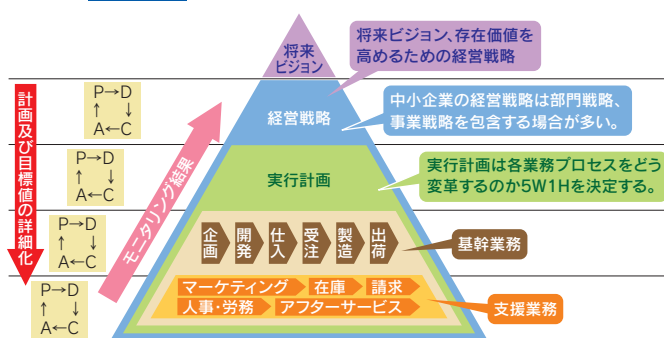
モニタリングとは、①目標値を明確にする。②実績値を測定する。③目標値と実績値の差異を把握する。④差異の原因を分析する。⑤原因対策を立案する。⑥対策を実行する。の繰り返しです。

図表5 エヒメセラム様のモニタリング指標設定例

戦略目標	結果指標	先行指標
効率的な生産	仕掛品在庫量の減少	仕掛品在庫状況の把握できる品番数
	不良率(ロス発生)の減少	適正在庫量を設定できた品番数 作業別、作業結果の把握

そして、成功の鍵は実績に加えて状況をモニタリングすることです。目標設定、実施項目の実行方法、モニタリングまでを社員一人一人が自ら考え行動する。このようなサイクルを、部門、会社レベルへと組織全体に定着させることが成功の鍵と言えるでしょう。

図表6 モニタリングと経営戦略レベルの考え方



さて、毎日、「儲からん、儲からん。」と繰り返し嘆いていても、不況を打破することはできません。経営者の皆様、もう一度、真摯な気持ちで現状を見直し、まだやっていないことがあれば、早速、取り組んでみましょう。

「地域力連携拠点」 「チームえびす支援拠点」 の概観

凡例：★県域全体のとりまとめ機能
●地域資源・農工商連携、創業等の
コーディネート/ハズオン

(財)えひめ産業振興財団

- ★全体とりまとめ機関
- ★高度支援（経営革新、地域資源、農工商連携、創業支援等）

松山商工会議所（愛媛県商工会議所連合会）

- ★事業承継支援センター（商工会議所エリア）
- ★高度支援（見えない資産、再チャレンジ）
- 中予を主とする支援拠点

大洲商工会議所

- 大洲圏域を主とする支援拠点

八幡浜商工会議所

- 八幡浜圏域を主とする支援拠点

宇和島商工会議所

- 宇和島圏域を主とする支援拠点

チームえびすパートナー機関

各地の商工会 愛媛県産業技術研究所
愛媛大学 (社)発明協会愛媛県支部
農協・漁協 など

(財)今治地域地場産業振興センター

今治商工会議所

- 今治圏域を主とする支援拠点

(財)東予産業創造センター

- 東予圏域を主とする支援拠点（製造業中心）

新居浜商工会議所

- 西条・新居浜・宇摩圏域を主とする支援拠点（製造業以外）

(株)西条産業情報支援センター

- 西条圏域を主とする支援拠点（製造業中心）

愛媛県商工会連合会

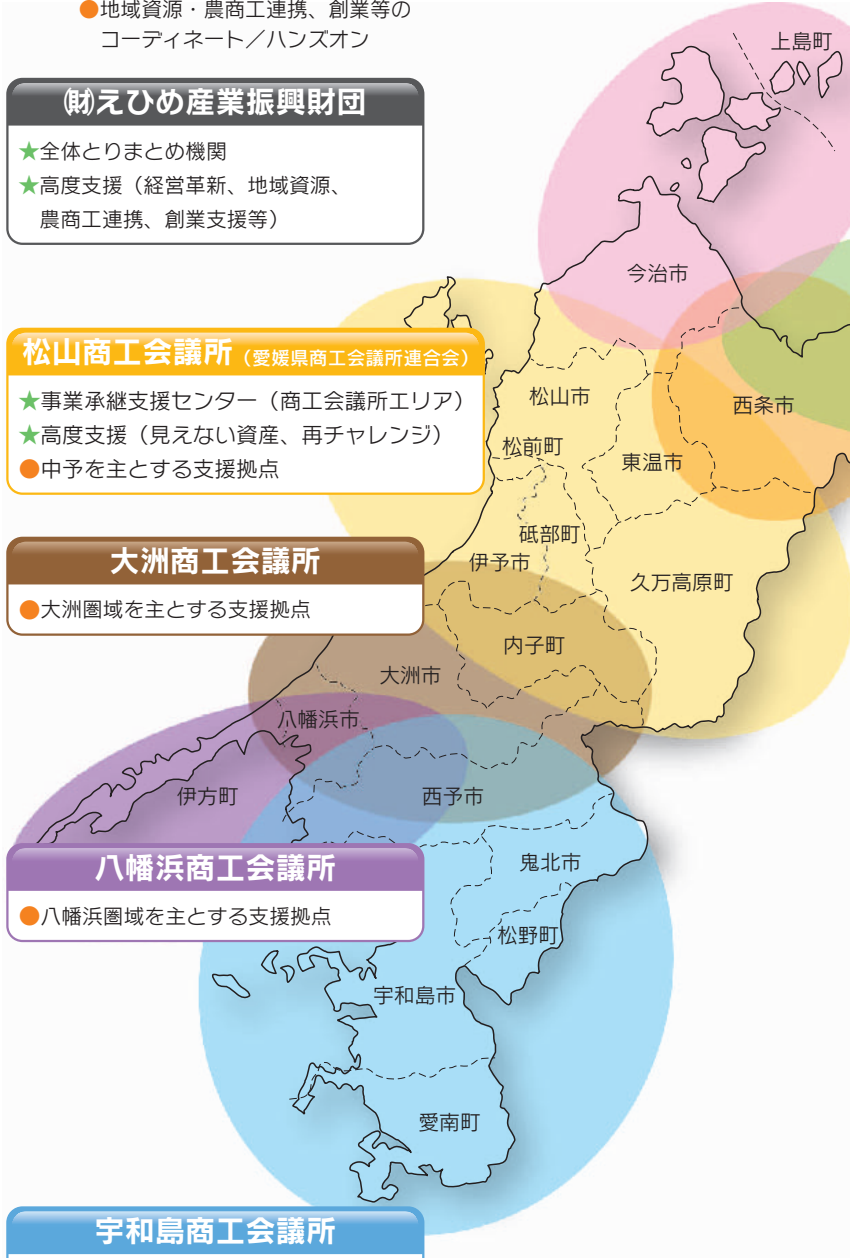
- ★事業承継支援センター（商工会エリア）
- ★高度支援（IT活用）
- 商工会支援対象とりまとめ機関

愛媛県中小企業団体中央会

- ★地場産業組合等を主とした連携支援
- ★連携促進の高度支援

(株)伊予銀行
(株)愛媛銀行
愛媛信用金庫

◎県内外の支店網を活用した民間企業の視点からの連携支援
◎高度支援（経営革新、地域資源、農工商連携、創業支援等）



「地域力連携拠点」「チームえびす支援拠点」 を紹介します

財団法人えひめ産業振興財団	〒791-1101 松山市久米窪田町337-1 TEL089-960-1100 FAX089-960-1105
愛媛県中小企業団体中央会	〒790-0003 松山市三番町4-10-1 TEL089-943-7285 FAX089-932-0819
愛媛県商工会連合会	〒790-0065 松山市宮西1-5-19 TEL089-924-1103 FAX089-922-0249
松山商工会議所	〒790-0067 松山市大手町2-5-7 TEL089-941-4111 FAX089-947-3126
新居浜商工会議所	〒792-0025 新居浜市一宮町2-4-8 TEL0897-33-5581 FAX0897-33-5609
財団法人東予産業創造センター	〒792-0060 新居浜市大生院2151-10 TEL0897-66-1111 FAX0897-66-1112
今治商工会議所	〒794-0042 今治市旭町2-3-20 TEL0898-23-3939 FAX0898-31-6667
財団法人今治地域地場産業振興センター	〒794-0042 今治市旭町2-3-5 TEL0898-32-3337 FAX0898-32-8589
八幡浜商工会議所	〒796-0048 八幡浜市北浜1-3-25 TEL0894-22-3411 FAX0894-24-1405
大洲商工会議所	〒795-0012 大洲市大洲694-1 TEL0893-23-5150 FAX0893-23-3774
宇和島商工会議所	〒798-0060 宇和島市丸之内1-3-24 TEL0895-22-5555 FAX0895-24-6655
株式会社西条産業情報支援センター	〒793-0041 西条市神拝甲150-1 TEL0897-53-0010 FAX0897-53-0011
株式会社伊予銀行	〒790-8514 松山市南堀端1番地 TEL089-941-1141 FAX089-946-9110
株式会社愛媛銀行	〒790-8580 松山市勝山町2-1 TEL089-933-1111 FAX089-933-1027
愛媛信用金庫	〒790-0002 松山市二番町4-2-11 TEL089-946-1111 FAX089-946-1134
チームえびすパートナー機関	各地の商工会、愛媛県産業技術研究所、愛媛大学、 社発明協会愛媛県支部、農協・漁協 等

「地域力連携拠点」「チームえびす支援拠点」 では次の支援を行います



経営力の向上を支援します

◎新たな経営方法の導入を支援します。

【ITを活用した経営管理】

インターネット上での財務会計ソフトウェア等を活用した財務会計の整備や管理会計の導入等により、自らの経営課題の把握や経営計画の策定、目標達成状況のモニタリングを可能とする仕組み構築を支援します。

【見えない資産の把握・活用（知的資産経営）】

中小企業が有する技術や創造力、人脈や信頼等の無形の資産（知的資産）を文書化（「見える化」）する取組を支援し、取引先や金融機関、従業員等のステークホルダーに対するコミュニケーション能力を強化し、信用力の向上に繋がります。

◎新事業展開を支援します。

【経営革新】

中小企業の新事業展開に向けた計画策定・実施・検証（PDCA）を支援し、経営革新計画の承認等に繋げ、着実に実施する体制の構築を支援するとともにフォローアップを行います。

【地域資源活用】

地域の特徴的な素材や技術（地域資源）の活用によって、中小企業が新商品開発や販路開拓、ブランド力構築等を行う際に必要とする、情報提供や具体的な助言、専門家の紹介等を支援します。

【農商工連携】

農林漁業者との連携（農商工等連携）によって、中小企業が新商品開発や販路開拓、ブランド力構築等を行う際に必要とする、情報提供や具体的な助言、専門家の紹介等を支援します。

創業・事業再生・再チャレンジを支援します

◎創業を支援します。

創業を目指す者を支援するため、応援コーディネーター・専門家等が創業に必要な知識・ノウハウ等を付与し、ビジネスプランのブラッシュアップ等を行うとともに、各種創業関連施策を活用し、質の高い創業に向けた支援を行います。

◎事業再生を支援します。

事業再生を支援するため、応援コーディネーター等が財務諸表等に基づく経営診断の実施や中小企業再生支援協議会との連携による再支援を行います。

◎再チャレンジを支援します。

事業継続の見通しが見えない中小企業等経営者の事業転換や廃業経験者の再起業（再創業）を支援するため、応援コーディネーター等が財務諸表等に基づく経営診断の実施や、必要に応じて、専門家を派遣して早期の事業転換や再起業を支援します。

事業承継

後継者不在による廃業に伴う雇用・技術の喪失を防止するため、あらゆる事業承継のニーズに対応したワンストップサービスを応援コーディネーター中心に行います。



『Teamえびす』は
『えひめ・ビジネス・サポートネットワーク』の通称です。

国の『地域力連携拠点事業』の採択を契機に、
愛媛県独自の取組みとして、県内12の地域力連携拠点と、
その拠点を支援する関係機関等が
「えひめ・ビジネス・サポートネットワーク」を形成し、
各拠点の弱点を相互に補完しながら、
中小企業等の皆様方に対する重層的かつ
一体的な支援に取り組んでいます。

「Teamえびす」へのご相談は無料です。
お気軽にご相談ください。