

< 事例編 >

< 事例偏 >

本事例編では、ヒアリング調査に協力いただいた 11 社の事例について、新連携事業への取り組みを紹介する。各事例とも、企業概要と新連携認定計画概要を紹介した後に、制度の認知・応募まで、認定取得まで、認定後現在まで、今後の課題・展望という区切りで新連携事業への取り組みを掲載し、最後にポイントとなった点をそれぞれの筆者の視点で記述している。

これらの事例を参考に新連携への取り組みに関心を持っていただければ幸甚である。

事例 1	イイダ靴下株式会社（佐賀工場）	54
事例 2	株式会社広栄社	58
事例 3	山陰電工株式会社	62
事例 4	株式会社ジャパン緑化	66
事例 5	株式会社フジワラ	70
事例 6	株式会社グリーンパートナー	74
事例 7	菊水酒造株式会社	78
事例 8	株式会社アスコット	82
事例 9	株式会社コーノ	86
事例 10	L I N A C K株式会社	90
事例 11	高知食鶏加工株式会社	94

事例1 イイダ靴下株式会社（佐賀工場）

1. 企業概要

会社名	イイダ靴下株式会社（佐賀工場）		
代表者名	代表取締役社長 飯田清三		
創業（設立）	1948年10月	従業員数	145名（パート・アルバイト除く）
資本金	8,500万円	売上高	40億円
所在地	〒639-2200 奈良県御所市138番地（本社） 〒849-0501 佐賀県杵島郡江北町大字山口1619（佐賀工場）		
Tel	0952-86-3211（佐賀工場）		
業種	靴下製造業	主な取扱品目	婦人・子供ソックス、タイツ等

当社は、もともと奈良県御所市において地場産業である靴下製造業を営んでいたが、昭和39年に産炭地振興を目的とした企業誘致に応じ、佐賀県に従業員200人規模の工場を設立した。昭和40年代に入り、国内繊維産業は輸出産業の主要な柱となるまでに成長し当社の靴下製造も順調に伸びていったが、昭和60年代になってから急速に進んだ円高の結果、安価な靴下が海外から輸入されるようになり国内繊維産業は衰退化していった。多くの同業者が海外に生産拠点を移転する中、当社は国内製造に固執する道を選んだ。

しかしながら、OEM（Original Equipment Manufacturing:相手先ブランドによる生産）の形態をとっていた当社も、受注の大幅減少、受注価格の低下、納期の短縮化などの影響を大きく受けることになった。そこで、そうした状況からの脱却を図るために、当時の女性の悩みとしてマスコミなどで取り上げられることの多かった外反母趾など足の異常に効果を発揮する健康靴下に特化することを考えた。そして、平成15年度に、中小繊維製造事業者の自立化を目的として中小企業基盤整備機構が公募した「中小繊維製造事業者自立事業」に応募し、採択された。その結果、助成金を受けて新製品開発を実施し、様々な健康靴下を開発してきた。

その後も社長の幅広い人脈を生かし、靴下だけでなく女性下着においても新製品を開発しようと考え、新連携支援制度に応募し平成18年2月に採択された。当社は産学官の連携により、今までのもよりさらに付加価値の高い着圧（皮膚に圧力がかかる）タイプの靴下や女性下着の開発に成功し、現在は事業化に取り組んでいる。

2. 新連携認定計画の概要

テーマ名	部位別最適快適圧（ヘクトパスカル（Hp）表示）を応用したインナー商品の事業化 ～体型に合わせた最適な圧力による着用感が楽で健康的な体型補整関連商品を実現～	
コア企業	イイダ靴下株式会社	企画、全体統括 上肢着圧測定装置の開発 生産技術の確立
連携体	富山大学（諸岡教授）	部位別圧迫と快適性の理論化 着圧ヘクトパスカルによる定量化
	大竹機工株式会社	インナー部位別圧力を測定可能な「ボディーパーランサー」の開発・製造
	マエダ繊維工業株式会社	着圧に必要な特殊素材の開発
	株式会社竹嶋繊維	特殊縫製技術

新連携に応募する前にも、平成15年度に中小企業基盤整備機構の「中小繊維製造事業者自立支援事業」に応募し採用された実績があった。その際、自立化へ向けて「海外でできない商品＝健康関連商品を開発する」「靴下は流通段階で大きなコスト（売り上げの約8割）がかかるため、コスト低減を図りたい」との目標を立てて、靴下を改良して健康に良い製品（着圧靴下）を開発するとともに直営の販売店を設けることにした。

当社は、通常の靴下では、海外からの輸入商品に勝てないと予想していたので、むくみや外反母趾などに効果のある新しい靴下を開発していたが、その際に着圧の理論に詳しい先生のアドバイスを受ける必要性を感じていた。大学の研究者を探していくと、被服の圧力を研究している大学の先生が見つかり、現在では2ヶ月に1回の割りで、その先生から指導を受けることができるようになった。

新連携では、さらに健康靴下の開発時に用いた着圧技術を応用して婦人下着の新製品を開発することを目指した。同事業における連携内容は以下の通りである。

- (1) 富山大学諸岡教授の指導を受けながら圧迫部位を計測し数値化する。また、40代女性の体型数値を収集し、人体形状の模型を使い圧力を測定する機器を奈良県の靴下測定専門メーカーと共同開発する。これによりヒップやウエストへの負荷測定が可能となる。
- (2) 皮膚に圧力をかけることができる特殊素材の技術を有する、京都のマエダ繊維工業と強力な着圧の繊維を共同で開発。レースの縫製技術を有する肌着専門メーカー竹嶋繊維の協力を得て縫製を行う。下着の中に使用するゴムの加工技術を有するつちやゴムに着圧下着用のゴムの技術を提供してもらう。
- (3) 販売面からは、通販・訪問販売を行うアドヴァンシングにより販売プロモーションを行ってもらう。
- (4) マーケティング面からは、佐賀県地域産業支援センターの指導・協力を仰ぐことができる。

3. 新連携支援制度の認知・応募まで

平成 17 年に、中小企業基盤整備機構九州支部において新しい施策である新連携制度の説明会が博多であったので、それに参加した。制度自体は、連携を組んで高付加価値の商品開発を実施する場合に支援措置が受けられるという内容で、同社が靴下分野で開発した技術を応用して婦人下着（インナーウェア）の新商品を開発することを考えていた時期であったので、早速応募することにした。加えて、飯田清三社長自身が従来から同業種だけでなく異業種の企業と勉強会や意見交換会などを行い、平成 16 年から佐賀県ベンチャー交流ネットワークへも参加しており、幅広い人脈があったことも連携を組むことができた大きな要因となった。

4. 新連携の認定取得まで

認定申請において、特に大きな苦労はなかった。申請書は Web 上から得られるようになって便利になった。内容面でも、当初新連携支援九州戦略会議事務局に聞きにいったら、ちょうどいいタイミングなので申請の価値があるといわれた。

一通り申請様式を書いてみたが、すべての書き方がわかってはいないので問い合わせたら、事務局のサブマネージャーが何度も来てくれて、書き方を教えてくれたので大変助かった。考え方や構想は問題なく、また資金計画や開発工程なども問題なかった。しかしながら、販売計画において売り方や売り先がわからなかったので、「単に売りたいだけではだめですよ」とアドバイスを受けた。これまで OEM 生産でやってきたので、売ることは考慮してこなかったのである。連携先からも種々のアドバイスを受けながら、自社ブランドを持ち、自社の販売店を通して売ることに力を注ぐことにした。自社ブランドに関しては、ロゴを「ifan」とした。このロゴには、飯田（iida）の Fan という意味が込められている。

5. 新連携認定後現在まで

イダ靴下がコア企業となって連携体を構築し、特に 40 歳代以上の女性を対象とした従来にならぬ補整下着を開発することに成功した。従来品の締め付け型補整下着には、①着用にかかる時間が長い、②シルエットに影響する（着ていることがわかる）、③大量生産に不向きで高コスト・高価格、④締め付け過ぎると血流障害を起こしやすい、といった点が欠点であったが、当社の製品はこれらの欠点を克服し、さらに、①薄くて凹凸が少ないので外から着用の有無がわかりにくい、②低価格で高品質の商品が提供できる、といった優位性を持っている。

今年度（平成 19 年度）が初年度であるが、事業計画どおりにいっている。生産に関しては、イタリア・サントニー社の大口径編成機を導入し、当社が独自に開発した着圧プログラムをソフトとして組み込むことで着圧下着を大量に製造することが可能となった。

当社は、この新商品を「アイファン・ボディきゅっと」と名付け、大阪の展示会に出品したとこ

る、通販会社からは「すぐに商談したい」、展示会に参加した女性からは「すぐに買いたい」などといった問い合わせを多数受けることができ、量産化の可能性を革新することができた。

現在は、モニター女性を500人ほど集め、試着してもらい、具体的な修正等の意見を聞いてから、改良をして本格的に販売を開始したいという。

6. 今後の課題と展望

これまでは、靴下の「OEM生産」だけであったが、繊維産業としての新しい方向性を模索する中から、「自主企画」や「自主生産」へと方針を転換（飯田社長）したことが功を奏したといえる。単なる靴下から、外反母趾やエコノミー症候群防止用の靴下を開発・販売するなど意欲的に商品開発に取り組んできた。高齢人口が増大する中で足に悩む人は極めて多く、売れ行きも予想以上に順調であるという。また、平行して新連携支援制度を活用しながら、女性用補整下着へと当社の事業は拡大してきたが、今後はさらに、これまでの商品開発のノウハウを生かして、男性ものやスポーツ関連の健康関連靴下や下着などの新商品を開発していく予定であるという。

7. 新連携事業のポイント

- ①個人的つながりをもとに、補助金ありきで制度を利用する人が多いように見受けられるが、それではうまくいかない。本来は補助金がなくても自己資金ですべて行うつもりで実施すべきである。「補助金あればよりうまくいく」つもりで取り組む心構えが必要である。
- ②なるべく、気心の知れた経営者との連携を行うべきである。コミュニケーションをとりやすいことが連携する上で大変重要なことである。
- ③申請書の中の資金計画等をつくるのは大変であった。
- ④役割分担を機能別にしっかり分けておくことが必要。当社はその点でうまくいったようである。
- ⑤製造業は、売り方がわからない企業が多い。市場への販売方法について、連携活動の中でアドバイスを受けることは重要である。

事例2 株式会社広栄社

1. 企業概要

会社名	株式会社広栄社		
代表者名	代表取締役 稲葉 修		
創業（設立）	1916年1月（1961年10月）	従業員数	20名
資本金	1,000万円	売上高	3億円
所在地	〒586-0037 大阪府河内長野市上原町 885		
Tel	0721-52-2901		
業種	歯間清掃用具製造	主な取扱品目	歯間ブラシ 50%、 三角ようじ 20%（ドクターピック含む）、 タンクリーナーやブラシなど 30% （構成比は金額ベース）

価格（小売価格）

歯間ブラシ お徳用 15本 700円、滅菌個装 1本 100円

（個装の商品は、お徳用商品と比べると倍の価格であるが、根強い人気がある）

三角ようじ（デンタルピック） 100本 250円

三角ようじ（ドクターピック） 150本 240円

タンクリーナーや歯ぐきブラシ 500円

歯のピーリングスポンジ 480円（歯科向けは500円）（新連携事業によって開発した商品）

小売チャンネル

薬局（個人経営が中心） 50%

生協、歯科医院、量販店（ジャスコ、イズミヤ）の歯ブラシ売り場、百貨店の家庭用品売り場（高島屋、近鉄、阪急、三越など）などが50%

通販やインターネットが年間数百万円。毎年伸びている。ただし、照会などがあっても、直販は行わないようにして、できるだけ、薬局で買ってもらえるように依頼する。

飲食店関係への納入は数10社（なだ万など）。飲食店で、当社のドクターピックを利用すると、飲食店の負担は1本あたり1円30銭、普通のつまようじであれば20-30銭になる。

ドラッグストアはPOS管理が徹底しているので、つまようじはなかなか根付かないが、新連携で開発した歯のピーリングスポンジはドラッグストアをターゲットとしている。

出荷価格は売値の半分（通常の商品は4割程度なので高い方である）

卸チャンネル

流通は東京2社、大阪2社の卸売業者に依存。直販体制は取っていない。

生産体制

本社工場と飛騨高山工場（三角ようじのみ）

プラスチック関係は外注（例えば、歯間ブラシのハンドル部分は外注）

三角ようじを生産するようになった経緯

1930年 Stim-u-dent というブランドで三角ようじが誕生。後に、ジョンソン&ジョンソンに買収されたが、今も、同じブランドで販売されている。米国では、三角ようじのことを Stim-u-dent と呼ばれることが多い。

1960年に、歯の予防運動が始まり、ノルウェーの Jordan という欧州最大の歯ブラシメーカーが三角ようじを開発。その製品を購入していたスウェーデンの生協が、当社に製作依頼を行い、当社は3年の年月を経て製品化に成功。つまり、当社は昭和38年から三角ようじを作り続けている。

三角ようじは、バイオフィームと呼ばれる歯肉縁下の2-3ミリメートルの歯垢を除去するのに効果的であると言われている。15年前から、つまようじを日本で生産している唯一つの会社になった。

2. 新連携認定計画の概要

テーマ名	歯の表面の着色を容易に除去できるブラシの開発と事業化	
コア企業	株式会社広栄社	ホルダー開発・製造、 セット加工、包装、広報、販売
連携体	株式会社大文字	圧縮メラミンの加工
	広島大学歯学部	研究開発

歯科医院や大学病院などを訪れる患者の中に、従来の方法でのブラッシングでは除去できない歯の表面の着色を気にしている人が多くいる。歯の色の変化の中でも日常的に患者が気にするのは、主に外因性による歯の表面への沈着物や着色である。

この問題に対して、広島大学歯学部が、メラミンフォームの清掃によって従来の天然歯の美白効果を高めることができる歯ブラシを発案して特許を得た。コア企業である当社は、創業以来、つまようじなどオーラルケア商品の開発・製造を行ってきた企業であり。コア企業の新しい製品群の1つになるべく、この特許技術の製品化が行われた。

3. 新連携支援制度の認知・応募まで

平成14年秋に、経営革新支援法を利用して、ドクターピック（従来の取っ手も先端も三角形のようじを改良して、取っ手だけを丸くし、先端を三角形したつまようじ）を開発する。その特典で中小企業総合展に参加したところ、会場で、IDM（アイディーエム）社という知財のマネジメント支援などを行っている会社と出会い、その縁で、広島大学歯学部の矯正専門の河田俊嗣講師が歯ブラシにメラミンフォームを使用することに関する特許を持っていることを知る。IDM社は、河田講師の特許の商品化ができる企業を探すために、中小企業総合展を訪れていた。

メラミンフォーム自体はドイツのBASF社が開発したものであり、建材や自動車のシートなどに使用されている。日本ではイノアックコーポレーションという会社が、特約店のような役割を果たしていて、たまたま当社で行なわれていた会議中にこぼれたコーヒーをそばにあったメラミンフォ

ームで拭いたところ、吸水性が高いことに気がつき、タイル磨きなどに応用した。しかし、安価な中国製の製品が100円ショップで売られるようになってきたので、別の付加価値の高い用途を考えていた。

この時点で、安全性の問題を確認するために検査を行い、安全性については問題ないことが判明している。

平成15年3月には、稲葉社長の甥が参加した春のギフトショーで、圧縮メラミンフォームの技術を持つ大文字（ノベルティの会社）と出会う。圧縮すると、壊れにくくなり、かつメラミンフォームに含まれているホルマリンが飛び、さらに保水性も強まるので、オーラル商品には好都合となることも明らかになる。

4. 新連携の認定取得まで

平成18年6月16日に新連携支援近畿戦略会議事務局に新連携事業の相談を行う。担当者からは10回は足を運ぶように言われた。その理由は、対象商品は、B to Cの商品であるために、売上予測等がつきにくく、消費者の間に浸透するのは容易ではないと判断したため、じっくりと時間をかけることが重要と担当者は考えた。

製品化に当たっては、広島大学の河田講師（歯科矯正の専門家）は、特許を有していたこともあり、歯ブラシ状のものを主張したが、それでは、なかなか手の力が加わらないので、現在の形状になった。そのヒントは、たまたまクリップにメラミンフォームをつけて試したところ良い具合であったからである。広栄社の工場長がフライス盤を使って、プラスチックの板でパチンと挟むものを製作し、これをベースにデザイナーに相談し、今の製品の原型を作り上げた。ただし、広島大学はあくまでも、歯ブラシの形状にこだわっていた。

メラミンフォームの圧縮率については、2分の1、4分の1、そして8分の1で実験し、4分の1の圧縮率が最も適当と判明した。

ちなみに、メラミンフォームが歯を綺麗にするのは、歯の表面には1ミクロンの無数の穴があり、そこに付着した汚れを取り除くことができるからである。歯磨きの粒子は1ミクロンよりも大きいので、歯磨きでは取れない汚れがメラミンフォーム（膜と膜の間は1ミクロンの5分の1）によって除去できる。

歯を白くするために、現在、普及している方法には、①アパカードという歯磨きで有名になった再石灰化による方法、②歯科医で行われる PMTC (Professional Mechanical Tooth Cleaning) という研磨による方法、③化学反応を利用した方法（ホワイトニング）などがある。

平成19年6月13日に新連携事業として認定される。

5. 新連携認定後現在まで

本格的な商品展開は平成20年春からを予定している。それまでは、流通チャネルの開拓や生産ラインの確立をするための期間と位置づけている。

ヒアリング時点（平成19年10月）では、次のような体制になっている。

販売価格（小売価格）

3個入りパック 480円（ただし、歯科医ルートは500円）

1回に1個使用するのので、3個入りパックは3週間用になる。

販売ルート

日本歯科工業社→歯科医院

卸売業者→小売店（ジャスコの歯ブラシ売場、オリンピック、マツモトキヨシ、東急ハンズ、ロフトなど）

生産体制

月間8万パッケージが目標であるが、現在は、日産6000個、2000パッケージ、月産4万パッケージの能力である（1日8時から17時。月に20日稼働の計算）。月間8万パッケージになると、出荷価格が小売価格の半分としても、月間で250円×8万パッケージ=2000万円の売上になる。

現在は、細長く裁断されたメラミンフォームとそれを両側がはさむプラスチック部品を手作業で一体化した後、熱で溶着し、検査をする工程は機械化されている。1号機はベテランの技術者が開発し、2号機は若手社員が開発中である。挟み込みの工程も自動化したい。

商品についても、今は使い捨てであるが、ある程度普及した段階で、メラミンフォームだけを取り替えられる製品の開発も考えてみたい。

6. 新連携事業のポイント

（1）綿密な販売計画の策定

綿密な販売計画を立てることができた。販売店の一覧表の提出を求められ、1店舗当たりに陳列される商品数から売上予測などを計算した。

他の制度にも共通することであるが、普段は、整理した形で事業計画を立てることが苦手である中小企業にとって、申請のための書類を書くことは、頭を整理する上で、プラスの効果が見込まれる。数字のことに関しては、サブマネージャーが公認会計士であったことも大きな効果であった。

（2）信用の補完

メラミンフォームの圧縮技術を有する大文字は、「なぜ、このようなものまで必要なのか」と言いながら、決算書などの書類提出に協力してくれた。1企業の信用だけではできない協力関係の構築が、国の事業であるということによって、より容易になった。

非対称情報などによって、相手の信頼を勝ち得ることが難しい中小企業にとって、新連携支援制度に認定されたということは、一種の信用を付与したり、結束力を強くしたりする効果はあるであろう。

事例3 山陰電工株式会社

1. 企業概要

会社名	山陰電工株式会社		
代表者名	代表取締役 飯島 正紀		
創業（設立）	1953年9月（1966年8月）	従業員数	27名
資本金	2,000万円	売上高	4億円
所在地	〒693-0057 島根県出雲市常松町402		
Tel	0853-21-1734		
業種	設備工事業・携帯電話販売	主な取扱品目	電気工事・電気通信工事・ 消防施設、携帯電話

当社は、昭和28年に電気工事、電気通信工事、消防施設の3つを柱とする設備工事業としてスタートした。世襲制ではなく、代々社員の中から役員を出し、その合議制で代表者を決めている。国や自治体をはじめとする公共設備の工事を扱うことが多く、公共事業の占める割合は多い時には5割近くに及んでいた。公共事業の削減と不況による建設需要の減少から10数年前から携帯電話販売業に進出している。

2. 新連携認定計画の概要

テーマ名	エージェント型マルチメディア双方向通信システム「ミュー太」の事業化	
コア企業	山陰電工株式会社	全体統括 装置の製造・販売・メンテナンス 販路開拓
連携体	株式会社ワコムアイティ	システム開発 オプション製品開発・製造 販路開拓
	有限会社小村産業	木製筐体の開発・製造
協力メンバー	島根大学医学部産学連携センター	技術支援
	鳥取銀行	金融支援

3. 新連携支援制度の認知・応募まで

新連携事業である「ミュー太」事業に取り組み始めたのは平成15年6月。島根大学医学部の花田准教授が発案した遠隔通信システムを事業化するための引受企業として、島根大学産学連携センターから選ばれたのがきっかけであった。花田准教授は、大学病院内にある学校（院内学級）で学ぶ児童に、できる限り母校の小学校に通っているのと同じ環境を与えてあげたいと考え、産学連携センターへ相談していた。それまで島根大学との間に付き合いはなかったが、通信システム開発のた

めには電気、それも微電に関する知識が必要ということで、パートナーに選ばれた。それに加え、「官公庁との取引実績というものも評価されたと思いますし、地理的に近いというものもあったのではないのでしょうか」（飯島社長）ということで、当社にとって初めてとなる研究開発事業に取り組むこととなった。

「ミュー太」とは、多目的エージェント型遠隔通信システム（Multi-purpose Telecommunication Agent system）の頭文字をとって名づけられた。児童が病院にしながら教室内にいる自分の分身を遠隔操作で動かすという発想から生まれている。「単なる TV 電話とどこが違うのかとよく聞かれますが、ミュー太は、電話ではなくてロボットなのです」（池淵事業担当次長）。こうした従来の TV 電話とは全く異なる製品を目指し、開発がスタートした。

宮本専務取締役をリーダーに3名のプロジェクトチームが生まれ、花田准教授の指導を受けながら、試行錯誤を重ねていった。そうこうするうちに地元の出雲市や大学を通して文部科学省の支援も受けることができ、何とか一応の形に仕上げることができた。そこで、とりあえず通信維持費のかからない赤外線で近くの小学校と繋ぎ、操作を確認してみることにした。ところが、新たな課題が生じた。「子供というのは、学校に見慣れないものがあると本能的に蹴ってみたいくなるのですね」（池淵）。そこでモニターを置く台となる筐体は、蹴っても怪我のないものに作り直すことになった。同時に、先生からは「漢字の書き順もちゃんと教えたい」とか、「テストの採点もしたい」といった要望が多数寄せられた。

生じた課題をどう克服しようかと考えていたところ、経済産業局から新連携支援制度を紹介された。早速、新連携支援中国戦略会議事務局を訪問したが、事業化の実現性が不明確なためこのままでは認定は難しいと判断された。そのため、とりあえず「連携体構築事業」に応募することになった。連携体には、「手書きチャットシステム（タブレット）の製造」を行うワコムアイティと、「木製筐体の製造」を行う小村産業が参加した。

ワコムアイティは、花田准教授から紹介を受けた。手書きチャットシステムは、「漢字の書き順もきちんと教えたい」という要望から開発を始めたが、使っていくうちに、医療現場でも役立つことがわかってきた。「薬の処方箋が手書きで送れるのでミス回避できます。レントゲンにも書き込めますから説明にも使えます」（宮本専務取締役）。

一方の木製筐体を製造する小村産業は、地元の出雲市で戦後から木工品を制作していた会社である。学校内で児童が遊んでも安全で、病院内にあっても機械の持つ冷たさを感じさせないということで材質を木に決めたが、「技術力があるだけでなく、彩色も得意でしたので、カラーのバリエーションも出てお客様にとっても喜ばれています」（宮本）。こうした2社が加わることで事前の想定以上の相乗効果が生まれることになった。

4. 新連携の認定取得まで

連携体構築事業の補助金で、お互いの役割分担を決めていった。さらに、試作品を作り、展示会や学会を通じて製品に対する周囲の反応を試していった。こうして売れるという確証を掴んだ上で、「3社の意思が固まりましたので、それでは再度認定にチャレンジしようということで平成 17 年

の秋に再度事務局に出向きました」(宮本)。ここから事務局の支援チームによる事業化へ向けた本格的な支援が始まった。マーケティングが専門の中小企業診断士と新連携支援サブマネージャー、花田准教授、産学連携センターのコーディネーター、連携体メンバーの総勢9名による連携体会議が月2回開かれ、事業計画作りが行われた。「事業計画の策定自体はじめての経験でしたから、夢に出るくらい大変な作業でした」(池淵)。

外部環境の調査から行うことになったが、「市場調査といっても、院内学級の数やニーズなどいうものは公表されている数字がありません」(宮本)ということで、アンケート調査を実施するなどの地道な取り組みをすることになった。この時、花田准教授の持つネットワークが役に立ったという。

ようやく事業計画が出来上がったのは、平成19年の1月であった。認定会議にかけられ、無事2月22日に認定が下りた。結局、事業計画を作り上げるのに1年以上かかったが、「苦勞しましたが、資金計画まで決まっていますから、後はこれを実行に移していただけます」(宮本)と、事業計画の重要性を実感している。

5. 新連携認定後現在まで

ミュー太は、通信回線を使用して映像と音を相手に届けるだけでなく、タブレットを使って手書きの文字も書けるし、スキャナーで取り込んだ映像を相手のプリンターに送ることも、映像をプロジェクターで投影させることも可能である。人間と同じように左右100度までモニターが回転し、カメラも上下左右に回転するうえにズームもできるため、「実際に会って話をするように、お互いが向き合って会話するような環境を作れる」(池淵)という。また、電源を入れるだけで相手に繋がるなど操作も簡単であるため、遠隔地との様々なやりとりに使用が可能である。実際に島根大学と益田赤十字病院との間の遠隔診療で使用してもらっているが、「遠くにいながら大学病院の専門医に見てもらえるというので患者さんにとっても喜ばれました。操作が簡単のために、急患にもスムーズに対応できたそうです」(宮本)と好感触を得ている。

こうした利点を活かして、医療機関を始めとした公的機関を中心に、来年度の予算に組み込んでもらえるよう積極的に営業をかけている。展示会や学会にも積極的に参加することで「地元の医療関係者の間にはだんだん浸透してきています。東京の展示会に来たお客様からプレゼンテーションに呼ばれ、想定していなかった用途での引き合いもきています」(宮本)と、少しずつ知名度を上げている。世に初めて出すものであるため、当面はPRに専念したいと考えている。

6. 今後の課題と展望

まだ新事業が会社全体に占める割合は5%程度にすぎない。しかし、電気工事の売上減少を携帯電話販売事業で補ってきたように、今度はこのミュー太を新たな柱にしたいと考えている。「今までは少数精鋭の3名体制で頑張ってきましたが、新事業部を4月に立ち上げ、本格的に始動します」(飯島)。島根は隠岐を始めとして過疎地を多く抱えており、ニーズは大きいと考える。「花田

先生、連携体メンバーもこの出雲を中心に出来上がっていますし、地元の支援も受けていますから、出雲発ということにこだわりたいと思います」(飯島)。一方で東北地方など同様の悩みを抱えている地域は多く、いずれはミュー太の全国展開も視野に入れている。

7. 新連携事業のポイント

(1) 金融機関との連携

新製品の開発には多額の費用が必要となるが、補助金は年度末にしか支払われない。そこで、資金調達の問題に対応するため、中国地域の新連携支援の認定条件には、金融機関の協力を得ることが挙げられている。そのため、メインバンクである鳥取銀行には認定前に事業を説明し、その後も定期的に相談している。また、今後、ミュー太をリース方式で提供していくことを考えているが、その際に事業を代行してもらえることになっている。「始めはイニシャルコストばかり掛かってなかなか事業化の目処が立ちませんから、補助金や融資を利用できたのは助かりました。本業からの利益だけでは難しかったと思います」(飯島)。こうした金融機関の協力を得られることも、長期にわたる新事業への取り組みには重要な要素となっている。

(2) 公的機関の積極的活用

また、新連携事業の取り組みのためには、様々な機関からの支援が有効であったと振り返る。「連携事業を上手く行うためには衆智を集めることが重要で、うちの企業だけでどうしよう、こうしようと言っているだけでもぜんぜん話は進みません。色々な方から情報をいただいてようやくここまで漕ぎつけました。そのためには、人との出会いが大事ですね。人・モノ・金と言いますが、モノも金も結局は人が作るのですから。人と人との交流で、いろいろな話題が出てきて、そこに新発見があり、補助金というお金にも結びつきました」(飯島)。

専門家の意見を上手く活用する秘訣としては、相手の意見を取り込むための自社の姿勢も重要であると指摘する。「専門家と仲良くすることも大事です。仲良くというのは変な意味ではなく、厳しい意見を言われても落ち込むのではなく、こう直したら納得してもらえないのではないかと前向きに捉えることです。」(池淵)。

(3) 連携体とのコミュニケーション

ミュー太の開発においては、連携企業同士の距離が短かったことがコミュニケーションをとるのに役立ち、非常に有効であったと考えている。「研究開発に必要な助言をしていただく花田先生も同じ出雲ですし、連携体も同じ島根県内の企業です。こうした距離の近さが、密度の濃いつきあいを可能にしています」(飯島)。花田准教授と何度もすりあわせを行うことで、ミュー太の質を高めることができた。連携事業から得られる利益は今後、連携メンバー間で配分していく予定になっており、出雲からミュー太の世界進出を目指していく。

事例4 株式会社ジャパン緑化

1. 企業概要

会社名	株式会社ジャパン緑化		
代表者名	代表取締役会長 大林 久、代表取締役社長 小林 清		
創業（設立）	2000年4月	従業員数	14名
資本金	4,500万円	売上高	2億2千2百万円
所在地	〒689-0411 鳥取市鹿野町鷲峰 234		
Tel	0857-84-6000		
業種	木製品製造業、FC事業本部	主な取扱品目	木製建築資材

当社は、平成12年、建設業界の先行きに不安を感じていた小林社長が、針葉樹皮を用いた建材の研究を行っていた大林会長が開発した技術を、全国に広めたいと考え、共同で設立した企業である。製材過程で出る針葉樹（杉・檜）の樹皮を特殊加工した「E-ソイル」という建設用資材の製造を行っている。

この「E-ソイル」は、土の中に混合レクッション性のあるグラウンドにしたり、芝生を植えて校庭緑化としたり、屋上緑化材として利用したりと様々な工法に使用することができる。天然素材を利用しているため環境に優しく、殺菌力が強いために腐りにくく、さらに非常に飛散しにくいという特性を併せ持っている。この技術を他の地域にも根付かせたいと考え、フランチャイズ展開を開始し、現在では全国の約60社とフランチャイズ契約を結んでいる。

2. 新連携認定計画の概要

テーマ名	針葉樹皮リサイクルによる新素材「環境緑化ボード」の開発・販売	
コア企業	株式会社ジャパン緑化	全体統括 針葉樹皮加工技術、商品企画 販路開拓
連携体	フジ化成工業株式会社	緑化ボードの試作及び量産化 合板製造技術
	有限会社竹本園	ボード、用途に適合した植物に関するノウハウ 種苗生産技術
協力メンバー	岡山県木材加工技術センター	技術支援

3. 新連携支援制度の認知・応募まで

「E-ソイル」の新たな商品開発を考えていたところ、原材料仕入地域の岡山県真庭市にある岡山県木材加工技術センターで、針葉樹皮をボード化する研究に出会った。この技術を応用することで新たな商品ができるのではないかと考え、早速センターに共同研究を申し込んだ。もともと岡山県では廃棄処分せざるを得ない針葉樹の樹皮の利用を研究しており、ボード化もその一環であった。技術指導を受けるとともに、ボード化するための機械を持つ会社を紹介してもらった。

こうして協力してボード化への取り組みを行っていたところ、公的機関の集まりで、企業同士が連携して事業を行うことを支援する新連携支援制度の存在を耳にした。説明会にも出向き、まさに異業種で協力し合っているのが当てはまると考え、連携体構築事業の補助金に応募してみた。ところがこの時は、事業性が見えないということで落選してしまう。「ちょうど平成17年に制度が始まったばかりの頃だったのですが、あっさり却下されました。事業化が見えず、新連携のテーマにもそぐわなかった。研究だけでは駄目なんだということがわかりました」（小林社長）。新連携支援制度は、研究開発段階を終了し、事業化の可能性の高いものを扱うということを知った。

その後、目標を連携体構築の補助金ではなく認定取得へと変更し、「E-ソイル」の特性をもう一度見極めるところから始めた。「認定を目指す動機には、資金的なものや広報的なものもありましたが、事業を成功させるための初期目標に設定できたということが大きかったように思います。事業性への課題を克服するという面もありましたし、認定されるぐらいではないと事業化は無理だろうと思いましたが」。こうして初心に戻り、「E-ソイル」のボード化実験を繰り返し、データを積みながら事業計画を考えていくことにした。

「E-ソイル」は粉末状で、それを土に混ぜることで施工していくのであるが、繊維質が腐りにくく崩壊しにくい特性を生かしてボード化することを考えていた。しかしながら、当初は具体的に何に使用すれば事業性が高いか明確になっていなかった。試行錯誤の結果、「E-ソイル」の特性を活かし、接合剤の研究により、長期間自然状態の中でも崩壊しない耐久性のあるボードを目指した。耐久性のあるボードの開発により、縦に設置しても使用可能であるため、主要用途を壁面緑化と決め、公的施設での利用と販路を定めることとした。

4. 新連携の認定取得まで

ボードの用途と販路が定まったところで、再度新連携支援制度にチャレンジしたところ、新連携支援中国戦略会議事務局から新連携の認定を得るための支援を受けることになった。早速、申請のための事業計画のブラッシュアップが始まった。「最初に担当されたサブマネージャーは、金融機関の出身でしたから、数字に強く、資金的な計画を作るのに役立ちました」。同時に、事業化のために販売促進のアドバイザーが派遣されたが、「ご自身で東京の大手流通会社にリサーチに行くなど精力的に動いてくださって、ベランダで栽培できるキットのような個人的なグッズ販売のヒントを得ることができました」。事務局から派遣されたサブマネージャーと支援チームの支援により、新たな用途も加えた事業計画が徐々に形になっていった。

5. 新連携認定後現在まで

こうして、平成19年2月22日に無事新連携の認定を取得でき、事業化への本格的な取り組みが始まった。ところが、ボードの加工を行っていた会社の経営が危なくなり、連携の危機が訪れた。すぐに事務局も一緒になって新メンバー探しが始まり、別の新連携認定計画のコア企業であったフジ化成工業が新たなメンバーとして加わるようになった。ボード化するためには、混合する部分で難しさがある。加工はすぐには上手くいかなかったが、「もともと高い製造技術をお持ちでしたから、それまでに培っていた技術を提供させていただくことで、解決できました」。結果として、以前よりも良い製品が出来上がるようになった。

事業計画の変更申請をすることになったため、その際に苗を扱う竹本園も新たに加えた。「もともとは種を蒔いていたのですが、竹本園さんと知り合うことによって、苗を埋め込んで成育する技術が可能になりました。苗メーカーさんとの連携も事務局から指導を受けており、自ら探して、結局は地元の商工会さんから紹介をいただきました」。こうして、植物の生育の確率が上がることにより、利用方法も変わり、ボードの質を「ワンランクアップ」させることができた。

6. 今後の課題と展望

壁面緑化を目的としたボードであったが、非常に軽く、施工が楽なために、屋上緑化への引き合いもきている。「屋上緑化は競争が激しいので、ボードの独自性を出したいと考えて壁面緑化に取り組んだのですが、思いがけず、屋上緑化の方で話がたくさん来ています」。ただし、ボードは非常に薄いため、現在は、植物が実際に育つのかどうかのテストを入念に行っているところである。

当社では、現在の課題は、販売促進のための情報発信不足と生産性の向上であると考えている。「たくさん注文をいただいても、現状ではまだ対応しきれない状況です。半年以内に生産性の確保と受注の流れを作ることが当面の目標です」。営業に関しては、F Cのネットワークを活用しながら、東京や京阪神のような直接営業先も地道に開拓していきたいと考えている。

7. 新連携事業のポイント

(1) 信頼関係の構築

連携事業を進めていくためには、お互いの信頼関係の構築が何よりも重要だと考えている。「常にコミュニケーションをしっかりとって、信頼関係を築いていくことがやはり大事だと思います。よく話をして、課題を一緒に解決していくということの繰り返しですね。共通の課題があって、誠実に解決する努力をしていけば、そこで信頼関係は生まれてきます」。

当社の場合、新たに加わったメンバーに対しても売上の状況などを真摯に伝え、相手の信頼を得ることに繋げていった。

（2）連携企業からの学習

また、連携相手から得られるものは、新連携事業における技術といった目に見えるものだけに限らない。「岡山県木材加工技術センターさんからは、民間企業にはない仕事への姿勢を学ばせていただいていますし、フジ化成さんからはしっかりとした品質管理への取り組みや、新しいことに取り組む姿勢というものを学ばせていただきました」。担当者レベル、経営者レベルの各層の交流が目に見えない形での副産物をもたらしている。

（3）販売面での効果

新連携事業に限らず多くの新事業で課題となるのが、販売の問題である。当社の場合も「連携事業で一番苦勞しているのは、販売」だという。そのため、事務局からの支援も販売面の強化に絞られていた。「今までやってきたこととは違うことをしないとイケませんから大変でした。広島の特門家の方からデザインやマーケティングなどいろいろ指導を受けていますが、こういう費用も補助事業でお願いできるのも大きいと思っています」。また、認定を受けたことにより、新聞などで報道されたり、東京の展示会に出展できたりすることで知名度が上がった。新連携に認定されたことは、地元よりも県外の方での認識が高いという。

（4）連携体維持への効果

事務局からの支援に関しては、「連携体の維持」という面で効果があったと感じている。「秘密保持契約を結ぶための指導もしてもらえましたし、何より、新連携のルールに乗っていることで、お互いが勝手にしにくいところがあると思います。企業との協力は、元請、下請の関係もありますし、共同研究もありますけれど、どうしてもお互いのルールで行動してしまう。しかし、新連携のルールが敷かれ、公平な第三者の存在があることで、お互い資源を解放し合い、協力し合える環境ができています」。

（5）連携事業を次に繋げる

新しいものに取り組む時は、「そのハードルを越えるための意欲がどのくらいあるのかが重要」と指摘する。中小企業は1社だけではできることに限界がある。「大企業のように研究員が何百人もいるわけではないですから」。これからはもっと連携で新しい商品開発を行っていくことが重要だと実感している。「自分の資源も出して、向こうの資源も出してもらい、連携を行う。確かに技術を盗まれる危険はゼロではありません。しかし今回の事業では秘密保持契約を締結していますし、「E-ソイル」自身は特許もとっています。新しい取り組みに関しては、失敗してもゼロに戻るだけです」。このように今回の経験を活かし、今後も積極的に新しい事業に取り組んでいきたいと考えている。さらに今後は、後から加わった連携相手が他の新連携事業のコア企業であったように、新連携企業同士の連携が生まれ、次々と新たなチャレンジが始まることを期待している。

事例5 株式会社フジワラ

1. 企業概要

会社名	株式会社フジワラ		
代表者名	代表取締役社長 藤原 鉄弥		
創業（設立）	1967年3月（1967年3月）	従業員数	21名
資本金	2,000万円	売上高	4億1千万円
所在地	〒049-0101 北海道北斗市追分3-2-7		
Tel	0138-48-7788		
業種	釣り用具製造業	主な取扱品目	魚網用・釣り用オモリ他

当社は、昭和42年、魚網用のオモリを製造・販売するために現社長が創業した。その後イカ釣り用、一般の釣り用と取扱範囲を広げながら、約40年間オモリの研究開発を続けてきた。現在、レジャー用のオモリが75%、漁業用のオモリが残りの25%を占めている。産学官交流にも力を入れており、過去に開発した製品では、「2001年度、2004年度グッドデザイン賞（財団法人日本産業デザイン振興会）」等の賞を受賞している。

2. 新連携認定計画の概要

テーマ名	高性能で鉛を使わない（鉛フリー）釣り用新型オモリの製造・販売	
コア企業	株式会社フジワラ	鉛フリーオモリの企画・設計 塗装、最終製品化 販売
連携体	株式会社渡辺鋳工所	オモリの鋳造加工
	株式会社東和電機製作所	マーケティング 販路開拓
	財団法人 函館地域産業振興財団	流体・形状解析 シミュレーション 設計
協力メンバー	北海道大学大学院 水産科学研究所	技術指導
	北海道立工業試験場	技術指導

3. 新連携支援制度の認知・応募まで

日本のオモリ業界では、安価で比重が重く加工もしやすい鉛製品が、漁業用・レジャー用共にほぼ 100%を占めてきた。最近中国製おもちゃなどで鉛の毒性が問題になっているが、日本釣用品工業会で環境委員会鉛部会長を務めていた藤原社長は、平成 6 年に参加した国際会議でいち早く世界の鉛フリー化への流れを感じとった。しかし、長年、鉛加工一筋に取り組んできた当社にとって、素材を鉛から変更することには抵抗があった。そこで、直接手に触れないようにコーティングを行うとともに、少ない鉛量で製造するための研究開発を開始した。船釣りでは、ときには数百メートルの水深までオモリを速く的確に沈める必要がある。そのため今まで経験的に作られてきた鉛の形状を、流体解析を取り入れ分析し、速く直線的に沈ませる研究を行った。その結果、財団法人函館地域産業振興財団と共同で開発したカラーコーティングした船釣り用オモリ「スカリー」で「2001 年度グッドデザイン賞」を受賞した。

それでも鉛の毒性をゼロにするためには素材そのものを変える必要がある。悩んだ社長の肩を押したのは、会社を後継者に繋ぎたいという想いと、振興財団で共同研究を行っていた研究者の「将来鉛が深刻な問題となる時代が来る。いち早く取り組んだほうが良い」という言葉だった。そこで、平成 14 年に中小企業総合事業団（現在の中小企業基盤整備機構）の課題対応技術革新促進事業の研究調査資金を活用し、新たな素材探しを始めた。試行錯誤の結果、鋳鉄を原料とすることに決め、続けて活用できた 2 年間の課題対応技術革新促進事業の研究開発資金で鉛の性能に劣らない新製品の開発に取り組むことになった。

比重の軽い鉄で鉛と同様の性能を可能にするためには、さらに徹底的な流体解析と実験が必要だった。「面白いことに、イカ釣りのオモリの形は全国どこも一緒。一方でレジャー用のオモリは、地元の釣り名人が産み出したということで地域によってバラバラでした」（藤原社長）。そこで、全国から様々な用途・種類のオモリを取り寄せデータを集めるとともに、少しずつ形状を変えて沈降実験を繰り返した。この結果、鉛フリーの船釣り用オモリ「ワンダー」の開発に成功、再び「2004 年度グッドデザイン賞」を受賞した。

研究開発が終了し、事業化を目指していたところ、折り良く始まった新連携支援制度を中小企業金融公庫から紹介され、新連携支援北海道戦略会議事務局に出向いた。

4. 新連携の認定取得まで

新聞で「採択にはコア企業の情熱が一番のポイント」という記事を見た藤原社長は、情熱なら負けないと事務局に何度も足を運んだ。事務局からは、事業性や社会性を客観的に説明することが求められた。そこで、北海道大学に協力して集めた数値データや、鉛の環境への負荷を資料に取り込んだ。一方で製造面での強化を指摘され、同じく課題対応技術革新促進事業で薄肉鋳造技術を研究していた渡辺鋳工所を連携体に加えることにした。「実は、以前、釣り業界に進出したいからとご挨拶をいただいていたのですが、商売敵になるとお断りしていたことがありました。それが今度はこちらからお願いしました」。渡辺鋳工所の持つ薄肉鋳造技術は、オモリを回転させないで直線的に沈め、速く引き上げるために役立つ繊細な羽の形を可能にしている。

地元函館で有名なイカ釣りが一番オモリを使用する。そこで、主力販売先はイカ釣り業者に定めた。販路面をサポートしてもらうために、イカ釣りロボットで世界シェアを持つ東和電機製作所にも連携体に加わってもらった。はじめて連携するメンバーもいたが、協力メンバーも含めて全員が比較的近距离に位置していたため、直接会って頻繁にコミュニケーションをとることで特に苦労もなく事業計画が出来上がり、平成 17 年 12 月に北海道経済産業局から認定を取得することが出来た。

5. 新連携認定後現在まで

新連携認定後は、さらなる製品の高度化と量産化の研究を行った。鉄には錆びやすいという欠点がある上に、鉛加工よりも塗装が難しく、そのためにどうしてもコストが上がってしまう。塗料の入りにくい鉄にムラなく塗装を行うための粉体塗装技術を導入することにした。

一方で量産の際にコストを安く抑えられるような金型の試作にも注力した。「やはりサンプル的に作るのは問題ないのですが、量産するとなると、当初想定していなかった問題が生じました」。

さらに海外での販売に向けて意匠登録を行うとともに、現地調査も行った。海外では鉄のオモリを使っている国が多い。鉄で鉛以上の性能を持つ新製品「鉄矢」は、同じ鉄製品と比較したら飛躍的に沈降速度が速い。実際、「東和電機製作所さんが海外に納めた船で試験的に使ってもらったら、その機械を積んだ船だけ大漁になった」という。

海外での販売は模倣品対策が鍵になると考え、知人がいるため情報の入手しやすい韓国を一番の候補に挙げた。販売促進用の CD を韓国語で作成するなど準備を進めていたが、アルゼンチンでイカが大漁になりイカの価格が下がったことに加え、原油高もあって韓国市場が冷え込んだため、計画が遅れている。

6. 今後の課題と展望

将来的には海外で生産することも視野に入れている。製造コストの問題だけでなく国内への流通面へのメリットもある。「こういう単価の安い商品ですから、輸送費が問題になります。北海道から九州にオモリを送ったら、商品に近いだけのコストがかかりました」。九州には東アジアから船で運ぶほうが安いと、より一層のコスト削減が可能になると期待している。

また、外注するためにコスト上昇の要因になっている粉体塗装を内製化するための準備を進めている。当初工場を新設することも考えていたが旧工場を整理してそこにラインを建設することで事前の想定よりも投資を低く抑えられそうである。鉛製との価格差は、鉛の価格高騰もあり次第に埋まってきており、今後は別のオモリの研究も進めていきたいと考えている。

7. 新連携事業のポイント

(1) テーマの重要性

当社は、オモリにこだわり、業界ではめずらしい科学的な分析を取り入れ、常に研究開発に取り組んできた。産学官交流の秘訣を、「確かにはじめは敷居が高く感じました。しかし具体的なテーマを持って訪問したことで、お付き合いをしてくれたのではないのでしょうか」と語っている。今回も振興財団には、「オモリを速く沈めたい」という明確な課題を持って依頼している。そしてその根底にある、企業理念にもなっている「環境を考えた製品づくり」という明確な目標が、研究相手や連携相手との間の共同事業推進にも役立っている。

(2) F S 調査の実施

新連携制度のメリットとしては、海外に事前調査に行けたことを挙げている。「韓国や台湾に行きましたが、ずいぶん変わってしまっていました。どこでも中国製が圧倒的でした」。事前に調査することで、やみくもに進出してしまうのではなく、慎重に準備ができたと感じている。また、「やはり公的機関の方が同行してくれると相手の対応が違います」と、大学などの公的な機関も訪問することが出来たことが良かったと考えている。

(3) 投資削減効果

また、補助金で量産のための金型の試作ができ、しかも連携することによって機械を買うことなく初期投資を抑えられたことがコスト削減に結びついている。中小企業の場合、新たな投資を行うとその回収が後から事業展開に響くことがある。今回の事業では、各種の公的制度を上手に活用することで投資を最小限に抑えている。

(4) 外部資源の活用

当社の場合、販路に関しても世界シェアを持つ東和電機製作所をパートナーにすることで、新たな海外展開も可能になってきている。知的財産権に関しても海外でも意匠権を取得するなど戦略を学べ、副次的な効果も大きくなっている。今後こうした資源を活用し、国の環境対策を追い風に「鉄矢」を世界に広げていきたい。

事例6 株式会社グリーンパートナー

1. 企業概要

会社名	株式会社グリーンパートナー		
代表者名	代表取締役社長 高田 清俊		
創業（設立）	1997年5月（1997年5月）	従業員数	13名
資本金	1,000万円	売上高	13億円9千万円
所在地	〒089-5311 北海道中川郡豊頃町茂岩新和町105番地		
Tel	015-579-5582		
業種	青果物の生産委託、卸売・小売 青果物の加工	主な取扱品目	野菜 加工食品

当社は、平成9年に豊頃町農業協同組合を退職した高田社長が、「安全・安心」で「うまい」野菜を、「新鮮」な状態で消費者に届けたいと考え設立した会社である。農協時代に「十勝だいこん」プロジェクトを支援し、酪農中心だった豊頃町に畑作を根付かせた経験を活かし、種の選定から肥料選びに至るまで徹底した農業指導を行い、そしてそれらすべての取り組みをトレーサビリティとして添付することで作り上げたこだわりの野菜を農家から買い付け、全国の手廻りスーパー等に販売している。さらに農家が丹精こめて作った野菜に少しでも多くの付加価値をつけるために、規格外の野菜を加工し、スーパーで調理・販売される惣菜用のキット野菜の販売を行っている。

2. 新連携認定計画の概要

テーマ名	北海道産食材を過熱水蒸気加工・殺菌により、素材本来の食感・栄養価・味・彩りを保持したまま、最終調理直前のキット食材として全国展開	
コア企業	株式会社グリーンパートナー	過熱水蒸気加工によるキット食材の生産（農産物等）
連携体	株式会社菱食	販路開拓、商品販売、市場調査
	日本製粉株式会社	過熱水蒸気加工に適した原料開発・企画
	有限会社星澤フードサービス	レシピ開発
	有限会社香彩園企画	過熱水蒸気キットによるキット食材の生産（畜産物等）
	ホクレン農業協同組合連合会	農畜産物の集荷・加工・流通・販売
	株式会社ティーピーパック	過熱水蒸気加工食品用包材開発 パッケージデザイン
	アイビック食品株式会社	加工された製品用のタレ開発・製造

協力メンバー	MSK農業機械株式会社	過熱水蒸気加工工場設備開発支援
	株式会社ズコーシャ	精密農業・原材料開発支援
	株式会社岩井商会	過熱水蒸気加工機械開発支援
	北海道立食品加工研究所	過熱水蒸気加工・殺菌技術・包材開発支援
	財団法人十勝圏振興機構	販売促進支援等

3. 新連携支援制度の認知・応募まで

高田社長は、野菜そのものには厳しくなってきた消費者の目が、加工食品の中の野菜に対しては依然として甘いことに疑問を感じていた。「本来食品とは、食べて健康になるものではないでしょうか。それなのに、ハンバーグの付け合わせにされている野菜は、栄養も食感もなくなった、抜け殻のようなものです」（高田社長）。肉や魚と違い野菜の多くは長期保存のための冷凍・冷蔵に適さない。しかし、ニンジンもポテトも「冷凍でも中国産でも何でも構わない」状態になっていた。

そのような中、平成13年頃、東京の取引先で過熱水蒸気加工を知った。過熱水蒸気加工とは、330℃という高熱の水蒸気で原料を直接調理する技術で、もともとは廃棄物処理のために開発されたものであったが、当時、肉や魚の加工に取り入れられ始まっていた。産地野菜を新鮮な状態のまま消費者に届けたいと考えていた高田社長は、「こういう技術こそ産地にあるべきだ」と直感した。

早速、農協時代にだいこんの収穫機を開発した経験を活かし、この加工技術を野菜に取り入れるための取り組みが始まった。過熱水蒸気加工された野菜は、ゆでたり蒸したりする場合と比べて、溶け出す栄養価が極端に少なく、短時間で調理するために色鮮やかで食感も失われない、まさに「美味しく、歯ごたえが良く、見た目もきれいで、しかも体に良い」ものになる。そこで、野菜の味・クセといった特徴を知る利点を活かし、様々な野菜・ブランド毎に各々に合った野菜の切断方法・調味時間などのノウハウを蓄積していった。

こうした取り組みを知った大手食品卸の菱食から、平成15年頃、「チルドキット」の販売の話を持ちかけられた。菱食は、関東で、差別化のために惣菜作りに力を入れていたスーパー向けに、店内での調理を可能とする、下ごしらえ済みのキット食材を販売する取り組みを行っていた。今度は北海道の食材を使った新たなバージョンを始めたいということだった。てんぷら・フライ・肉じゃがといった惣菜作りのためには野菜以外の食材も必要となるため、地元の食材を扱う企業と連携して北海道産の食材を提供することになった。

この取り組みを2年間ぐらい続けてきたが、次第にスーパーの惣菜用キット食材に対して限界を感じ始めていた。食品を買う際に消費者が最も重視するのは味であり、その味は、食材そのものではなく調理技術に左右される。スーパーの惣菜では、芋は芋にしかすぎず、なかなか過熱水蒸気加工の良さが理解されない。しかもスーパーが扱う惣菜の単価は安いので、利益も上がらない。高い値段でも買ってもらうためには、過熱水蒸気加工の良さを消費者に知ってもらう必要があるのに中小企業の取り組みは、なかなか一般消費者にまで届かない。ちょうどその頃、この連携による取り組みを新聞記事で目にした北海道経済産業局の担当官から新連携支援制度を薦められ、これが役に立つと考えた高田社長は、早速、新連携支援北海道戦略会議事務局を訪問した。

4. 新連携の認定取得まで

事務局からサブマネージャーが派遣され、申請のための資料作りが始まった。「基本的にはやはり幅広い知識がなければこういう資料は書けないのですね。いろいろな形で商売をしていますが、結局うちは末端まで売っているわけではありませんから、中食産業そのものについての資料を集めるのが大変でした」。

連携体には、販売を担当する菱食、畜産系の食材を加工する香彩園企画、その食材を供給するホクレン、包装を行うティーピーパック、タレを製造販売するアイビック食品が名を連ね、「畑から食卓まで」を結ぶ北海道企業同士のネットワークが完成した。さらに、地元の有名料理家が経営する星澤フードサービスを加えてメニュー開発を行うことになった。また、菱食の紹介で新たに大手製粉会社の日本製粉も加わった。こうして外部協力企業・機関も含めると 10 社を超える一大プロジェクトが、北海道産というキーワードをもとに出来上がり、各自の役割を明確にしなが事業計画が作られていった。その結果、平成 18 年 2 月 24 日、無事認定を受けることが出来た。

5. 新連携認定後現在まで

認定後は、補助金を活用し、食品加工技術をさらに高度なものにするための研究が行われた。過熱水蒸気加工そのものの技術改良を機械メーカーの支援を受けながら進めるとともに、キット食材を消費者向けに販売するために必要となる賞味期限を延ばす研究も、北海道立食品加工研究所の支援を受けて進められた。

一方で、販売担当のメンバーが持ち込んだテーマをもとに、星澤フードサービスの助言を受けながらキット食材の新商品開発が続けられた。こうして従来のスーパー向けに加え、空港などの土産物店や外食産業向けの新商品が出来上がっていった。

6. 今後の課題と展望

現在の一番の課題は販売である。過熱水蒸気加工を加えると、どうしても価格が高くなってしまふ。もともと中国産の野菜と比較してしまえば、価格面では競争にならない。そこで、「栄養」と「美味しさ」を消費者に最も訴求でき、かつ価格を容認できる販路を模索している。デパートの地下食品売り場で惣菜を売っている老舗企業から取引の要望がきており、札幌に建設した新工場内のライン整備を急いでいる。「さすが料理のプロの方は、食材にこだわります。芋の銘柄まで選び抜いていかれました」と品質を評価され、手ごたえを感じている。こうした取引では、同じ惣菜でも単価を今までの 2 倍以上にすることも可能であり、相手の要求に応えられるような食材の調達に一層の力を入れていく必要がある。

また、加工技術も「消費者のニーズを満足し続けるためには、焼いたり燻製したりと常にバージョンアップし続ける」必要があるが、中小企業には資金面の限界があるため、どこまで設備投資を行うか見極めていくことが課題となっている。

7. 新連携事業のポイント

(1) 事務局の支援

新連携支援制度で最も良かったことは、事業計画作成のための資料づくりを、事務局から「情報のキャッチボールをしながら」サポートしてもらえたことだという。「われわれのような中小企業の間は、毎日業務に追われて走り回っていますから、あれだけの資料を一人で提出するのは難しかったと思います」。

サブマネージャーには、認定後も引き続き月一回行われる会議に参加してもらい、「設備投資の評価などのデータ的な分析に加え、一般消費者の視点に立ったアドバイスをしてくれること」が商品の幅を広げることに繋がっている。

(2) 認定の効果

認定の効果としては、お墨付きをもらったことが、知名度を上げるだけでなく、信頼性を高めることにも繋がり、原料の調達にも役立っている。「北海道大学発のベンチャーで有名な、植物育種研究所のたまねぎ『さらさらレッド』も、今、非常に入手困難になっているのですが、2SとSのものは全部うちで漬物にさせてもらっています」。情報発信能力がなく、立場の弱い中小企業にとって、知名度と信頼性が高まることは、北海道内の企業同士の連携の求心力を高めるためにも重要な要素となっている。

(3) 新メンバーの効果

また、新しく日本製粉が加わったことで取引の幅がパンやスイーツまで広がった。それだけでなく、「スーパー業界に詳しい菱食さんとはまた違った、大手メーカーならではの情報が入るようになった」と喜んでいる。「取引先への提案の幅も広がり、新しい風になりました」。認定の相乗効果が新たな流れを生んでいる。

(4) 目的の共有

大所帯のメンバーをまとめるのはむずかしいと思われるが、それに対しては、「何もだいそれたことをしているわけではありません」と謙遜する。それでも「想いがあるから集まっているのかな」という感じはします。独り勝ちをしようという相手とは組めませんでしょうから、みんなで良いところを出し合うという気持ちが大事ではないでしょうか」と話す。

今回の連携の母体になっているのは、北海道から食についての情報発信を目指す月一回の飲み会であった。その後も「目的意識に賛同してくれる」企業が加わり、同じ「北海道を元気にする」という気持ちがメンバー間の結びつきを強めている。現在、地域再生が喫急の課題となっており、当社の取り組みが、北海道の農業に希望の光をもたらすことが期待される。

事例7 菊水酒造株式会社

1. 企業概要

会社名	菊水酒造株式会社		
代表者名	代表取締役社長 春田 誠郎		
創業（設立）	江戸時代（1948年11月）	従業員数	60名
資本金	4,500万円	売上高	13億円
所在地	〒784-0004 高知県安芸市本町4丁目6番25号		
Tel	0887-35-3501		
業種	酒類製造業	主な取扱品目	清酒、焼酎、リキュール、 果実酒等

当社は江戸時代に現在の地で酒造業として創業。昭和23年に菊水酒造合資会社を設立、平成14年に株式会社へと組織変更を行った。代々革新をモットーに、常に新しいことに取り組んできた。もともと高知は温暖で清酒の生産に適さなかったが、いち早く蔵全体を冷蔵する方法で低温醸造に取り組み、それが現在の吟醸酒技術の元になっている。戦前から焼酎の免許もとり、現在に至るまでに多くの酒類製造免許を取得している。清酒の繊細な温度管理といった技術に加え、リキュール、果実酒、スピリッツといった複数の酒造免許を持つことで、様々な原料からいろいろな形のお酒を作れることが強みとなっている。

2. 新連携認定計画の概要

テーマ名	国産初の蜂蜜発酵酒「ミード」の開発・製造・販売	
コア企業	菊水酒造株式会社	ミードの開発・製造・販売
連携体	株式会社加藤美蜂園本舗	蜂蜜の安定供給 有効成分の分離技術
	有限会社ナノ・クリエイティブ	商品のブランディング 企画デザイン化

3. 新連携支援制度の認知・応募まで

蜂蜜をお酒にするというアイデアは女性社員から生まれたものであった。当社は商品開発から営業に至るまで女性の占める割合が高くなっている。彼女たちが、百貨店で「クローバーハチミツ」のように花の種類までこだわった蜂蜜に多くの女性が集まっているのを見て、健康ブームもあるし、とてもイメージが良いのでお酒にしてみたいと考えた。調べてみると、日本では馴染みのない蜂蜜酒は、「ミード」という名称でヨーロッパでは一般的なもので、ギリシャ神話にも出てくるなどワインよりも歴史が古いことがわかった。ところが、蜂蜜を発酵させたお酒を作るためには「その他醸造酒」という免許が必要となるが、当時はその免許を取得していなかった。そこで、その取得準

備を始めるとともに、蜂蜜に関する知識も全くなかったことから、蜂蜜に関する資料探しに取り組んだ。

基本的に国産の蜂蜜酒というものはなかったため、文献はすべて海外から取り寄せた。酵母についても、日本のものが合うのかわからなかったため、海外から、ミードの酵母だけでなく、ワイン酵母、ビール酵母など様々な種類を集めた。さらに問題となるのが蜂蜜であった。「その土地その土地の蜂蜜がありますが、どれが合うのかわかりませんでした」（春田総務部長）。全国の蜂蜜業者を取引先から紹介してもらったり、自ら探したりといろいろ調べ、各地からサンプルを集めた。「技術的な部分と対応が一番しっかりしていた」ということで、後に連携体メンバーとなる加藤美蜂園から仕入れることになった。国税局から免許が下りると、集めた資料や材料をもとに、「片っ端から手当たり次第に」試作に取り組んでいった。

取り寄せて飲んでみた「ミード」は日本人の舌に合わないように感じられた。それが日本に入ってきた原因と考え、日本人に合う味を試行錯誤の上、「一応提案できる形」にまで持っていた。テスト的に販売を行い、市場の反応を見始めた頃、中小企業金融公庫から新連携支援制度を紹介され、中小企業基盤整備機構の新連携支援四国戦略会議事務局を訪ねることになった。

4. 新連携の認定取得まで

「まず、デザインがイマイチだと指摘されました」。そこで、事務局から全国規模の広告代理店と、連携体メンバーとなる地元高知のナノ・クリエイティブを紹介された。ナノ・クリエイティブからはデザイン案が数点提案され、広告代理店からはプロモーション計画を提出された。「以前も女性を意識してデザインしてもらったことがあったのですが、今回のデザインは全く違いました。何よりも当社の女性に支持されました。今までもイメージを伝えて作ってもらっていたのですが、こちらの伝えるイメージが限界になっていた。ナノさんの場合、それ以上の予想を超えるものが出来上がりました」。

広告代理店からは、東京のブライダルショーへの出展を薦められた。「ミード」の飲ませ方の分析の中で、「乾杯に使うというのが出たのですが、乾杯のお酒といえば、スパークリングのイメージというのがありまして、それではスパークリングにできないか」という話になり、新たな商品が生まれた。その商品名を「ハニームーン」としたことから、年に一度のブライダルショーに駆け込みで出展することになった。「ナノさんのデザイナーともだいぶ打合せをしてもらい、装飾とかも本当に良いものにしていただきました」。こうして、新たに加わったメンバーで「ミード」のブランド作りが進んでいった。

この頃、技術面の新たな課題として、滓（おり）の問題が生じていた。テスト販売してみたところ、開封してしばらく置いたら滓がどっさり出たと指摘された。「ミード」の容量は 500ml であったため、すぐに飲みきってしまうと想定し、未開封の状態での試験は繰り返していたが、開封後の実験はあまり行っていなかった。「今までも様々なものをお酒にする研究開発を行ってきましたが、はじめての経験でした。蜂蜜の成分が、たぶん酸素と結びついてしまうのでしょうか。そこで、原因物質を除去してもらおう研究を、加藤美蜂園さんをお願いしました。うちでは蜂蜜を処理することは設備的にも難しかったですから」。こうした連携体メンバーの力が、技術的な課題の克服でも役立つ

つことになった。

事務局からは連携先、協力先の紹介以外に事業計画書の作成指導も受けた。当社は以前に経営革新支援法の承認も受けているし、酒造免許の取得のための書類作成の経験もあった。「事務局の方が、どうやったら認定を受けられるのかという視点に立ってサポートしてくれましたから、そういう意味では楽でした。しかし、日本で初めての商品、少々変わった商品ですから市場規模などの数字がとれませんでした。そういった時の代替案などを指導していただいたのが役に立ちました」。

一方で認定のためには規約の作成も必要であった。そこで、連携体のメンバーとの間で秘密保持契約も結んだ。特に加藤美蜂園との間では、開発にあたって、お互いに情報を出し合っただけでノウハウを共有している。「課題にぶつかる毎に、こちらの情報も話し、どこまでを向こうが、どこまでをこちらが、という話の中で調整してノウハウを蓄積していきました」。お互いの信頼の上に技術を積み上げていったノウハウに関し、秘密保持を結ぶことで他へ漏らさない約束が出来ている。

5. 新連携認定後現在まで

こうして、平成18年7月25日、無事、四国経済産業局から新連携の認定を受けることができた。フォローアップの支援は、販売強化をメインに行われた。もともと酒類に関しては、生産―卸―小売という流れが一般的で、それぞれの段階で免許制になっている。当社の場合も大手流通業者とプライベートブランド商品を開発する以外は、この流れで販売することが多かった。それに加え、事務局から「ブライダル関係や百貨店のバイヤー」を紹介してもらった。「もともと卸売業者を通じて百貨店に納めることもありましたが、百貨店と直接交渉することはありませんでした。窓口を紹介してもらえたことは大きかったと思います」。

広告代理店からは、女性向け雑誌のプレゼントコーナーへの投げ込みや、ブログの活用など、新たな媒体を活用した、中小企業の限られた予算でも取組める広告手法を提案してもらった。さらに、事務局から案内を受けた展示会に、補助金の予算を活用して出展していった。

6. 今後の課題と展望

海外の「ミード」は、香りは蜂蜜なのだが、味は甘くないし、酵母の匂いが残ってクセがある。日本人に合う蜂蜜酒ということで、酵母臭を消し、蜂蜜の甘さを残したものにしたいと考えていた。ところが、料理人やソムリエから、食前酒に使うには甘すぎると指摘された。スパークリングのものも、もっと甘さを抑え、ドライにして欲しいと要望が出た。そこで、現在は、蜂蜜らしさを残しながら甘すぎない味を追求している。

販路に関しては、蜂蜜酒「ミード」は従来からの販売ルートを活用し、スパークリングの「ハニームーン」は今回開拓している結婚式場などのブライダル市場をターゲットに、と分けて考えている。まずは、消費者に対する知名度を上げ、蜂蜜酒を飲む習慣を広めたい。その先には、大手との戦いが待っているが、商品開発で常に一步先んじることで競争に勝ちたいと考えている。「酒類業界は、清酒は昭和50年頃から下がりっぱなしで、焼酎も3年程前にブームになったが、去年ぐら

いから落ち着いています」。こうしたことから、「ミード」を清酒、焼酎に次ぐ当社の第三の柱に育てたいと思っている。

7. 新連携事業のポイント

(1) マーケティング能力の向上

新連携支援制度を利用した一番の成果は、広告代理店やデザイン会社を紹介してもらったことだと話す。「ナノさんには、その後の新商品開発でも引き続きデザインをお願いしています。広告代理店の場合は、今までの新聞なら新聞だけの宣伝ではなくて、インターネットなどの異なる媒体を使ったり、イベントを組み合わせたりと、トータルな宣伝方法を教えていただきました」。今回の経験で商品開発者の業務の幅も広がり、「できることとできないこと、お願いできることがわかった」と、次に繋がったと話す。中小企業にとって広告の料金は括みにくく、それだけに公的機関から信頼できる形で紹介されたのが大きかった。

(2) 消費者ニーズの取得

また、事務局から小売店のバイヤーを紹介されたことで、自社の商品に対する意見を聞くことができたことが良かったという。「実際の取引に繋がらない時もありましたが、卸を通すと何故自社の商品が駄目なのか聞くことができませんでしたから、厳しい意見であっても聞くことができ、勉強になりました」。こうした話を「ミード」と「ハニームーン」の改良に繋げていった。

(3) 社員の意識向上

新連携事業に取り組んだことで、社内の雰囲気も良くなったと感じている。「全国のどこにもないお酒を、この高知の田舎の安芸で作っているということは、自信に繋がります。デザインのセンスも上がって喜んでいます。」岩崎弥太郎を生んだ安芸の地で、新たな酒のブームを目指している。

事例8 株式会社アスコット

1. 企業概要

会社名	株式会社アスコット		
代表者名	代表取締役社長 森井 良雄		
創業（設立）	1993年1月（1993年1月）	従業員数	55名
資本金	3,000万円	売上高	11億円
所在地	〒540-0021 大阪府中央区大手通1-4-10 大手前フタバビル6F		
Tel	06-6944-9211		
業種	受託開発ソフトウェア業	主な取扱品目	業務パッケージソフト

当社は、富士通で約30年間、中小企業向けの情報システム化を推進してきた森井社長が、平成5年にスピンオフして設立した会社である。設立の背景には、コンピュータメーカー独自の技術を前提としない、共通に使えるオープンな技術を利用して、中小企業の真に役立つ情報システムを自分の手で創りたいという想いがあった。

設立当初は知名度の無さから顧客開拓に苦労したが、それを補うために、顧客企業固有のカスタマイズ費用を抑えるべく、ターゲットとする業界の経営課題を深く分析し、それに対応するパッケージソフトを開発、そのソフトを商談の際に事前提示することで評価してもらい、というスタイルを確立する。

その取り組みは徐々に注目され、平成8年には、消費財卸売業向けのパッケージソフト「ASPAC-消費財卸」で日刊工業新聞社主催の流通システム大賞奨励賞を受賞し全国的な評価を得ることができた。現在も「Consul & Development with Package」を基本方針にビジネスを展開する会社である。

2. 新連携認定計画の概要

テーマ名	生産財卸売業向け「経営課題解決型パッケージソフト」開発とその販売による新事業分野開拓事業	
コア企業	株式会社アスコット	全体統括 パッケージソフト要件定義 システム設計、プログラム開発 拡販・広報支援

連携体	株式会社カワムラ	業界情報提供・検証 ソフト販売
	株式会社一ノ瀬	管工機材卸業界情報提供
	ライト精機株式会社	生産材卸業界情報提供
	新和鋼機株式会社	生産材卸業界情報提供
	株式会社イースタム	販路拡大・導入支援
	富士通株式会社	組込・需要開拓
	都築電気株式会社	需要開拓・営業

アスコットがコア企業となり、管工機材卸売業・生産財卸売業の中小企業と連携を構築し、管工機材業界を中心とした生産財卸売業に対する「生き残りのための経営課題解決」を行うビジネスモデル対応ソフトを、新商品として開発する。

富士通とも連携を組み、サーバ機に本システムソフトを組み込み、ハード・ソフト一体型の、高品質で安定したオープン化対応の新商品として販売を行う。大手だけでなくそのビジネスパートナーとも連携し、本商品の販売を行うことにより、新事業分野の開拓を目指す。

3. 新連携支援制度の認知・応募まで

会社概要にも述べたように、会社設立当時の経験から、パッケージングビジネスに活路を見出したアスコットは、平成7年に消費財卸売向けの「ASPACー消費財卸」、平成12年に中小部品加工業向けの「ASPACー生産管理」、平成14年にプラスチック製品製造業向けの「AsPLAs」、平成15年に生産財卸売業向けの「ASPACーカテゴリ・フルライン卸」といったパッケージソフトを開発していく。賞の受賞や中小企業創造活動促進法などの公的認定を受け、パッケージングのノウハウを蓄積していく中で、後に連携メンバーとなる管工機材組合のカワムラ・一ノ瀬から、管工機材卸売業界の生き残りについて相談を持ちかけられるようになっていた。この業界は伝統的な慣行が根強く残っており、例えば数十万点にも及ぶ商品の在庫管理も経験と勘に頼る部分が大きく、新しい管理方法への転換が迫られていた。これをアスコットの力で解決して欲しいということであった。

管工機材は生産財である。森井社長は、上述の「ASPACーカテゴリ・フルライン卸」に用いた、「あそこに言ったら何でもある」という卸を可能にするというコンセプトを活用できないかと考えた。このコンセプトに、管工機材卸売に共通する課題を織り込んだソフトを開発したいと思っていたが、問題は資金が不足していることであった。

またその頃森井社長は、大阪府中小企業家同友会の中にある、新製品・新サービス・新事業の開発及び研究を目的とするオンリーワン研究会で、副会長を務めていた。副会長として、オンリーワン研究会の平成17年の年次方針を打ち出す際に、「「中小企業庁は、中小企業の今の有り方を考えて方針を出してくる。オンリーワン研究会としては国の方針を取り入れて、国の制度を積極的に活用していこう」という話をしていたところ」であった。そんな中、近畿経済産業局による新連携支援制度の説明を聞いたのであった。新連携の認定を受けて、補助金を活用すれば、管工機材卸売界

向けの課題解決型パッケージソフトを開発できると思った森井社長は認定取得に向けて動き出す。

4. 新連携の認定取得まで

森井社長は、カワムラと一ノ瀬に連携を打診した。この2社からのニーズを受けてソフトを開発するという事業イメージを描いていたが、新連携支援近畿戦略会議事務局からのアドバイスは、単なる請負関係にとどまらない新事業分野開拓を計画するように、というものであった。そこで、2社に加えて、生産財卸のニーズ・ノウハウを知っているライト精機、新和工機に情報提供とシステム要件の策定という役割を担ってもらい、管工機材だけでなく広く生産財卸売業に対応できるソフト開発を目指すことにした。

販売面の強化を図るために、森井社長の出身会社である富士通にも連携事業への参加を依頼した。今までのソフトもプリインストールしてもらっていたが、「今回も富士通を巻き込んで、ソフト専用のマシンを作って、販売してもらおうということをお願いし、富士通ディーラーが販売の取り組みを担当することになりました」ということで富士通のビジネスパートナーである都築電気・イースタラムも連携メンバーに加わった。

こうして、ソフト開発連携・販売連携という2つの側面を持つ異分野連携が実現した。距離的に近い関係にある連携メンバーとはアスコット社内で直接顔を合わせて会議を行い、事業計画を作り上げていった。書類の作成にあたっては、過去に公的支援を活用した経験が大いに役立ったそうである。

その結果、本計画は平成17年7月に近畿経済産業局から第1回目の新連携計画の1つとしての認定を取得することになる。

5. 新連携認定後現在まで

新連携認定後は、大阪地区を中心とした管工機材卸売業への営業、展示会への精力的な出展を行って、販売促進を行ってきている。平成18年度までの成果として、約1億円の売上実績をあげている。この事業のきっかけとなる要望をアスコットに伝えてきた管工機材組合との関係が販路の確保につながっているようである。

また、上記の売上は会社全体の10分の1に満たないということであるが、「新連携認定企業というイメージは企業イメージの3割から4割あります」ということで、数字には現れていないものの、新連携の認定は、アスコットの認知度を確実に高めているといえよう。展示会への出展で、商品が評価され商談につながるケースもあるという。

6. 今後の課題と展望

既に売上を計上した本事業であるが、アスコットでは、「まだまだだと思っています。会社のひとつの大きな柱になればと考えています」とのことで、一層の拡大を目指している。今後も、業界向けのセミナーを開催したり、展示会に出展したりと営業活動に力を入れていき、都築電気・イースクラムとの連携を強化し、全国に向けて販売体制を強化していく考えである。

新連携事業は最長5年までの計画期間となっているが、「ウチとしては、もっと長くやっていこうと思っています」（安土第一システム部長代理）と長期を見据えている。

7. 新連携事業のポイント

管工機材組合からの要望があったこと。ニーズがあってアスコットがそれに対応する力を持っていたこと。それを実現するための資金があればと思っており、また森井社長がオンリーワン研究会で「国の制度を活用する」という方針を打ち出したタイミングで、新連携支援制度が施行されたこと。これらがうまく組み合わさってこの新連携事業が立ち上がった。以下で特に重要だったと思われる点を挙げることにする。

（1）事業化の可能性

まず、注目したいのは、新連携事業のきっかけになった、管工機材組合からのニーズがあったことである。市場でのニーズを確認できていたことが、計画から認定までの流れをスムーズに進ませ、局内1回目の新連携認定に至らせたのではないかとと思われる。また、ニーズがあったことに加えて、ニーズ情報を提供するメンバーと連携したことも、商品の開発から販売までの流れもスムーズに進み、比較的短期間で売上を達成できたのではないかと考えられる。

（2）連携の構築・運営

連携をするということについて森井社長は、「ソフト会社がものを作るには連携がないと作れない。今回のケースは、業務ソフトを作るためのひとつの雛型になっているのではないかと、必要不可欠なものとして位置付けている。事務局からのアドバイスを採り入れて、管工機材組合のニーズを請負関係に留めずに、生産財卸売業の情報提供者や販売を担うメンバーとも連携し、より広い市場を目指したことが評価されたのではないだろうか。

連携運営のポイントは「コア企業によるコーディネート」と「人間関係」と語る森井社長。情報提供・システム要件策定を担う連携メンバーには、パッケージソフトを無償提供したり、ソフトの販売収益を還元したりと、各メンバーがこの事業を通してメリットを享受できる関係を作っている。中小企業の生き残りを支援したいという会社設立時からの想いも、本事業をまとめる大きな力になっていると思われる。

事例9 株式会社コーノ

1. 企業概要

会社名	株式会社コーノ		
代表者名	代表取締役社長 阿部 俊夫		
創業（設立）	1978年10月（1979年5月）	従業員数	18名
資本金	4,500万円	売上高	2億7,000万円
所在地	〒041-0824 北海道函館市桔梗町 213-82		
Tel	0138-49-1071		
業種	機械器具卸売業	主な取扱品目	暖房機器

当社は、昭和54年に設立され、ボイラー（株式会社日本サーモエナー）・遠赤外線装置（日精オーバル株式会社）の販売代理店を務めるほか、自社で開発した暖房機などの製品の販売・施工を行っている。函館の異業種交流グループ「新技術開発サロン」の一員でもあり、さまざまな技術開発を行ってきている。

2. 新連携認定計画の概要

テーマ名	熱源を内蔵したFF式真空パネル暖房機（HPP）の開発・製造・販売	
コア企業	株式会社コーノ	真空パネル暖房機の開発、製造、販売
連携体	ログ電子株式会社	電子制御機器の開発
	財団法人函館地域産業振興財団 （北海道立工業技術センター）	技術開発
協力メンバー	北海道立工業試験場	技術指導
	池協会計事務所	各種助言、アドバイス

従来の温水パネルヒーターは、室内を自然な温もりでまんべんなく満たし、耐用年数も比較的長い理想の暖房システムだが、建物や施設の1箇所に設けた熱源機器（ボイラー）から各部屋に配管により熱を送り込むため、設備導入費とランニングコストが高価で、部屋ごとにこまめな暖房切り替えを行いにくい。少子化で空き教室の増えた学校などで暖房が温水パネルヒーターからFF式温風暖房へシフトしつつあるのもそのような理由があるからである。しかしながら、そのFF式温風暖房は、吹き出し口周辺が熱く、室内をまんべんなく暖められず、空気が乾燥し温風が埃を巻き上げてしまうため空気が悪くなる（そのため喉を傷めやすい）などという短所を持っている。

本事業では、真空パネルを用いたヒーターを開発し、FF式温風暖房機と遜色ない価格帯で、温水パネル暖房の様な自然対流+輻射暖房の柔らかく効率的な暖房を実現する。この真空パネル暖房機は、温水よりも熱伝導が良いため、燃費向上、起動から温まるまでの時間が短い、輻射熱による暖房のため空気を汚さないなどといった長所を持つ。また、暖房機に熱源を内蔵することにより、

導入費用の低減、部屋毎のこまめな暖房が可能になる、維持管理が容易などというメリットも持っている。

3. 新連携支援制度の認知・応募まで

この真空パネル暖房機の発想は、阿部社長が 20 年位前から持っていたものである。発想した原理で効率的な暖房を実現できることはわかっていたのだが、問題はコストダウンだった。コストを下げるモデルを作るために、小型のバーナー開発に取り組んだり、価格の安いパネルの材料を探したり試行錯誤をしてきたという。大企業であれば大きな額を投資して比較的短時間で開発できるのであろうが、中小企業ではなかなかそうはいかない。「中小企業というのは 10 年先、20 年先を読めないとなかなか作れないと思います」（阿部社長）とのことである。

開発については、工業技術センターと工業試験場の指導を受けながら行っていた。地域活性化創造技術研究開発事業で補助金を受けるなど、徐々に実用化への道を進めていた。そこへ工業技術センターと北海道経済産業局の担当者から新連携支援制度の紹介を受けた。平成 18 年の春頃のことである。

説明を受けた阿部社長は、「話を聞いて、製品化までのスピードを上げられそうだとということがわかり、申請するための書類も支援してもらえるとということもわかりました」と新連携への取り組みを決める。

4. 新連携の認定取得まで

(1) 連携運営

新連携事業の連携メンバーで電子制御機器の開発を担うログ電子とは、下のような経緯で、今回初めて連携した。当社では、熱源を内蔵することにより部屋毎の暖房を可能にするこの暖房機のメリットを活かすため、制御の技術を持つ連携先を探していた。暖房機についてのノウハウに加えて、通信や集中コントロールなどのノウハウも持っている企業がなかなか見つからず、東京の業者にも当たるなど苦労したが、技術担当者がログ電子を見つけてきたということである。

当社の所在地は函館だが、ログ電子の所在地は札幌と若干離れている。やりとりはほとんどメールと電話で行った。手続き・管理面については阿部社長が、技術面については開発担当者の 2 人が担当したということであるが、普段からボイラー、暖房機、自動制御機器に触れているメンテナンススタッフからの意見も役立ったという。

工業技術センターとの関係では、主に燃焼や熱交換について指導を受け、理論的な裏付けを得ることができた。また、特許を申請する際の用語の使い方や、書類作成の方法などについても確認してもらったこともできた。

(2) 新連携支援北海道戦略会議事務局による支援

阿部社長は、事務局による支援を受ける中で一番ためになったのは、今まで試行錯誤してきた事業を整理できたことだと語る。「今まで自分たちがやってきたことの事業をきちっと論理的にまとめてくれます。だから、それを申請できる。われわれはどうしても自分の技術、目の前のことばかり追っていて、良いというのはわかっているけれども、どこかで整理しないで来ています。そういうところを整理してくれて、マーケットの点についてもこちらで持っていない資料も探してきてくれて、非常によくしていただきました」と振り返る。そのようなブラッシュアップ支援を受け、本計画は平成 18 年 12 月に北海道経済産業局から新連携計画としての認定を取得した。

5. 新連携認定後現在まで

コーノでは、新連携計画への認定を受け、制度の支援措置のひとつである、政府系金融機関による低利融資を活用している。設備投資と開発の支援ということで融資を受けて事業のスピードアップを図っている。

認定後の状況については、「申請する時に考え方とかシナリオをまとめてくれていたから、あとは動くだけ。それだけまとめてくれたのではないかと思います」ということで、整理された計画に従って事業を進めることに注力している。

6. 今後の課題と展望

学校関係には既に従来型の暖房機が存在しており、それが老朽化するまではなかなかニーズが発生しにくく、予算が確保されにくいという事情がある。一冬試用してみて良かったら買い取りたいという希望も来ているが、資金的に在庫をかかえるリスクを負う余裕もなく、学校関係以外にも新たな販売先を考えることが重要になっている。

その候補としては、老人福祉施設を視野に入れている。少子高齢化を見据えた動きである。元々、空気を汚さない、極端に熱くなる部分を持たないなどという特長があるこの暖房機の売り先としては非常に適していると思われる。「老人福祉施設用のものを開発して、テストなどもして、平成 20 年から売り出しをかけます」という状況である。

7. 新連携事業のポイント

(1) コアとなる技術の完成度

事務局に話を持ち込む時点までに、研究開発事業の補助金を活用するなどして、技術を確立していたことである。上にも述べたように、従来の暖房機器の欠点を補い多くの長所を持つ暖房機システムを、より低い導入費用と運転費用で実現させた。従来にはなかったという意味での新規性、空気を汚さない輻射熱による暖房のため人にやさしいという社会性、コストパフォーマンスが高いという意味での市場性を兼ね備えた技術である。新規性・市場性は新連携計画の要件になっているた

め、特にこの事業だけにあてはまることではないが、この魅力的な技術を開発できたからこそ、周りからの連携・協力が得られているのではないかと考えられる。

阿部社長自身も、本事業のポイントについて、「新連携を受ける前に、できるだけ自分たちの自己努力で事業化寸前まで持っていかけていた点です。新連携では、事業化していくにはどうしていけばいいかということを整理してくれますから」と語っている。新連携支援制度は、事業化に重きをおいた支援であるということ意識しておくことが重要ということであろう。

(2) 市場との関係

ターゲットとしていた学校という市場への納入実績を持ち合わせていたことも大きかったようである。実際に事務局で支援を担当した山中サブマネージャーは、「技術もあって、販売を考えた時に学校に対する営業をどういうふうにすればいいのかというノウハウもしっかり持っていた。それらを組み合わせれば良いということで計画をまとめやすかった」と話している。

(3) 連携運営

また、新しい連携先との関係についてのポイントを伺うと、「責任範囲をしっかりと認識してやるということです」とのことである。役割分担については事務局による支援を受け、連携体基本規約の中で明確にしている。本新連携事業に限らず、第三者が介在する中で、役割分担を明確にできるというのも新連携支援制度を活用するメリットのひとつであるといえよう。

事例 10 LINACK株式会社

1. 企業概要

会社名	LINACK株式会社		
代表者名	代表取締役社長 中添 眞 代表取締役CTO 山北 吉郎 ²⁵		
創業（設立）	2004年10月（2004年10月）	従業員数	9名
資本金	2億6,100万円	売上高	—
所在地	〒060-0001 北海道札幌市中央区北1条西4丁目2-12 北1条アネックスビル6F		
Tel	011-207-1800		
業種	その他の無機化学工業製品製造業 化学薬品、工業製品研究、開発の コンサルタント業	主な取扱品目	コンクリート改質剤

当社設立の経緯は、父親が経営していた事業の一部を、現在の山北CTOが引継ぎ、個人事業を始めたことに遡る。当初は、ユニフォーム・作業服、事務用品機器の販売を行っていたが、山北CTOが以前建設関係の仕事をしていた関係からコンクリート改質剤と出会い、平成12年に有限会社ビー・ブレインを設立（平成14年に株式会社に改組）し、輸入代理店になる。コンクリート改質剤とは、コンクリートの表面から塗布・浸透させることで、その防水性・耐久性を高める等という効果を持ち、近年、崩落事故などで問題になっているコンクリートの劣化問題への対応策のひとつになっているものである。

苦勞して、建設業界で何とか使ってもらえるようになってきたところで、建設より土木関係の方がコンクリートの使用量が多いだろうと思い、土木関係の官公庁ということで北海道開発局に話を持っていった。興味を持ってもらい、効果についてのデータ出すようにと言われ、東京の総代理店に依頼したが「さっぱり資料が送られてこなかった」（山北CTO）。東京まで足を運び、ノルウェーのメーカー本社に問い合わせたが、結局データを得ることはできなかった。

これは自分で調べるしかないと思い、協力を得るために北海道大学を訪問する。そして、ビー・ブレイン社員の幼馴染という縁で、コンクリートを専門とする名和豊春教授と改質剤の分析を行うことになった。当時社内には、専門分野の研究員は居なかったが、名和教授から「人を出してくれないか」と言われ、水産学部出身の社員を送り込んだ。結果的には、分野が違っても装置の取り扱いなどは共通しており分析を進められた。

改質剤についての分析を進めるうちに、特に特許も存在しないことがわかり、国産化できるのではないかということで、本格的に研究開発を開始。ビー・ブレインの開発部門を移管し、平成16年に当社を設立した。以来、コンクリート改質剤の開発・製品化を中心に事業を行っている。

²⁵ インタビュー当時代表取締役であった山北氏は、平成20年2月より代表取締役CTOに就任している。

2. 新連携認定計画の概要

テーマ名	百年耐久コンクリートを実現する新世代コンクリート改質剤の工法開発・普及販売	
コア企業	L I N A C K株式会社	改質剤の開発、供試体塗布、 現場施工時の実証・実験等、 普及PR・販売促進支援活動 等
連携体	日東建設株式会社	コンクリートテスター（特許保有）による 実測診断データ解析
	株式会社ビー・ブレイン	北海道における改質剤の販売 施工技術指導、実証実験、経年データ蓄積
協力メンバー	北海道大学大学院 工学研究科環境循環システム専攻	技術アドバイス
	株式会社橋本川島コーポレーション	試験施行協力
	戸田建設株式会社	試験構造物提供

3. 新連携支援制度の認知・応募まで

企業概要でも述べたように、効果を裏付けるデータのなかった輸入コンクリート改質剤の分析を産学連携で行う中で、国産化を目指して研究開発を始めたのが本事業のきっかけである。

「事務所の中にコーナーを作って」始めた基礎研究であるが、平成15年度には、ビー・ブレインが(財)北海道中小企業総合支援センターの2ヵ年の共同研究開発補助事業に採択されて研究開発を進められた。コンクリート改質剤はコンクリートへの浸透性が高いことが重要である。当時から改質剤にはナトリウムカリウムシリケートを用いることが主流であったが、当社ではリチウムシリケートを用いた。化学業界ではリチウムはコンクリートに浸透しないということが定説になっていたそうだが、苦労の末、浸透度を高めることができて、特許出願に至った。開発した改質剤は、鉄筋コンクリートの鉄筋を腐食する塩化物イオンの侵入を防ぐ効果が高いことや、無機質のため環境にやさしいことなどという長所も持っていた。続く平成16年には当社を設立。平成17年度からは3年続けてNEDOの大学発事業創出実用化研究開発事業を活用し事業を進めてきた。進捗に応じた公的支援を活用できたことが大きなプラスになったということである。

研究開始当初は、「改質剤について必要性の認識がない」状況であったが、製品化の目処が立った頃には、トンネルの崩落事故などで、劣化したコンクリートの危険性が知られるようになってきた。開発した製品を世の中に出していきたいという段階にきたところで、山北CTOは、自らが事例企業の代表として登壇したMBAコースの講座に、北海道経済産業局の担当が通っていたという出会いから、新連携支援制度の存在を知ることになったのである。

山北CTOは、いい製品ができたという手ごたえを感じていたが、それを世に出すためには、その効果の確認や、製品を使うのに適した構造体はどのようなものかという調査の必要があると考えていた。そこで、コンクリートの診断機を開発していた日東建設の社長に、当社の製品をテストで

きるようなテスターを作れないかと相談した。2人は元々知り合いでお互いに意気投合し、連携が実現。新連携の認定取得を目指すことになった。

4. 新連携の認定取得まで

当社では過去に研究開発に関連する公的支援をいくつか活用した経験があったが、研究開発をメインとするのではなく、事業化をメインとする新連携計画の作成には難しさがあったようである。「今までに作成してきた申請書とはタイプが違って、事業化に結びつけるというアプローチが難しかったです。われわれは研究開発型のデータを出していってしまうものですから」と振り返る。新連携への認定には市場での一定の需要見込みがあることが要請されており、その点を計画に盛り込むことが重要になっている。このような問題をクリアして本事業が新連携計画の認定を取得したのは、平成19年3月である。最初に新連携支援北海道戦略会議事務局を訪れてから約1年が経とうとしていた。

5. 新連携認定後現在まで

(1) 政府系金融機関の低利融資

新連携計画の認定を受けて、それまでは取引のなかった商工組合中央金庫から融資の話が進んでいる。「私どものようなベンチャー企業が商工中金さんとの取引はなかなか難しいですから、新連携の認定を受けた効果は出てきています」ということである。

(2) 知名度向上

知名度向上という点について、当初山北CTOが想像していた以上の影響があったようである。中小企業展の新連携枠で出展することができたし、新聞に取り上げられるなどメディアに露出する度合いも高くなった。「認定を受けられて、事業化に向けた取り組みであることを世の中にPRできるということで非常にありがたいと思っています」としている。

6. 今後の課題と展望

1つの課題は販路の拡大である。現在、北海道内にとどまらない大型案件が進行中とのことであり、その動向が気になる場所である。山北CTOの頭の中には、国内にとどまらず、海外への輸出もあるようだ。

もう1つの課題は、類似品への対策である。特許をとっていても、「化学製品というのは3年位経つと似たような製品が出てくる可能性がある」という。特に当社では、「製品を世の中に広めていきたい」という思いから、製品開発の過程で得られたデータや成果を論文として積極的に発表してきているため、情報流出による模倣も避けられない問題である。従来の上回るもの、違う

性質を持つものを次々に出していくことが必要とされている。当社では、「3年後」をテーマに製品開発を行っているとのことである。

7. 新連携事業のポイント

(1) 信頼の確保

業界ではあまり測定されてこなかった改質剤の効果について、データ解析技術を有する企業との連携し、客観的なデータを算出した。そのことが、信頼の確保につながり、新連携認定や売上達成に至らせた大きな要因となっているのではないと思われる。

また、前項で触れたように当社では、情報流出を恐れることなく、得られた成果を積極的に発表しており、専門家に認められるきっかけになっていると考えられる。山北CTOは、「世の中に出すためには学会発表などを通して信頼性を高めることが必要だという認識がありましたので、抵抗はありませんでした」と語っている。

(2) 連携構築

当社は、日東建設と連携し診断技術を開発することで、製品の効果を実証し、販売促進につなげることができた。一方、連携メンバーの日東建設も新しい技術を獲得できるというメリットがあるということになる。いわゆる Win-Win の関係を構築しているわけである。

北海道大学の名和教授との間にも、研究成果が上がれば、当社にとっては製品の質を高められるし、名和教授にとっては研究材料が増えることになる、という Win-Win の関係を構築している。この事例に限らず、連携事業においては、どちらかがどちらかに依存することなく、お互いがメリットを享受し合える関係を構築することが重要である。

事例 11 高知食鶏加工株式会社

1. 企業概要

会社名	高知食鶏加工株式会社		
代表者名	代表取締役社長 森 宥一		
創業（設立）	1972年11月（1972年11月）	従業員数	25名
資本金	3,000万円	売上高	4億円
所在地	〒781-5103 高知県高知市大津乙 1910-10 高知県食品工業団地内		
Tel	088-866-6832		
業種	鶏肉処理加工販売	主な取扱品目	加工鶏肉

当社は、昭和 47 年に、高知市養鶏農業協同組合と食品大手のニチレイの協同出資により設立され、養鶏家にニチレイが飼料を供給して育てられた鳥の処理、販売を行っていた会社である。その後、平成 4 年 4 月に始まった食鳥検査制度による検査経費負担と同年 7 月のまるほ食品の資本参加をきっかけに、食鳥処理を中止して、加工部門を強化。まるほ食品から解体された鶏肉を仕入れて、それを加工するという体制で、主に量販店向けの焼き鳥串や宅配ピザ屋のサイドメニューになっているグリルチキンを製造、販売してきた。平成 12 年には、高知県の室戸海洋深層水を使用した鶏の「ささみの一夜干し」が「土佐のおいしい物コンクール」で優秀賞に選ばれるなど、特徴ある商品作りをしている会社である。

2. 新連携認定計画の概要

テーマ名	焼成鶏ガラスープを活用した新商品の開発と販売	
コア企業	高知食鶏加工株式会社	焼き鶏ガラ生産
連携体	株式会社アピタ	焼成鶏ガラスープの抽出 調味料、スープ製造
	まるほ食品株式会社	焼成鶏ガラ向け解体処理方法

3. 新連携支援制度の認知・応募まで

当社が食鳥処理ではなく鶏肉の加工を主な事業とし始めたのは、平成 4 年の食鳥検査制度の開始に伴い、検査にかかる経費が大きな負担となったことが契機になっている。会社概要にもあるように、同時期に、資本参加を受けたまるほ食品から仕入れた鶏肉を加工するようになった。鶏肉加工のために焼成器を導入し、これも資本関係のあるニチレイの認定工場として、焼き鳥串を生産していたのであるが、需要の減少や安価な輸入品の台頭により、焼成器の稼働率が落ち込んでしまい、頭を悩ませるようになっていた。

岡村専務取締役は、焼成器の稼働率を高めたいという一心から、鶏ガラを焼いてみることを思いつく。思いついた理由については、「子どもの頃に、おじさんがアジの干物を焼いたもののお頭をお湯に浸して食べていたというのがヒントになりました」ということである。焼いたガラは「おいしそうなおい」がしたので、知り合いの調理人に従来の生ガラのスープと焼いたガラのスープを作ってもらった。味の比較してもらったところ、「焼いたガラのスープの方がおいしくできた」ということであった。早速社長に相談したところ、「調理人の方がおいしいというのであれば、工業技術センターで検査してもらってはどうか」ということになった。検査した結果、うまみ成分が従来の生ガラスープの約1.3倍検出されたという。

焼成器の稼働率を高めたかった岡村専務はすぐにでも売り出したいと、この数値を当社が入居している高知県食品工業団地の吉野事務局長に伝えると、新連携支援制度の活用を勧められた。吉野事務局長は、新連携支援制度が施行された時に高知県産業振興センターから説明を受けて制度の存在を知っていた。そして、岡村専務の話聞いた時に、焼いた鳥ガラを使って食品団地の各メーカーと連携して色々な試作品を作ったら良いのではないかというイメージが浮かび、「その時に新連携のイメージと重なった」（吉野）ため、制度の活用を勧めたというわけである。ちょうどそのころ団地内では、商品開発がテーマになっていた。焼きガラでとったスープを各社の得意な商品に転化してもらい、試食を行ったところ、好評を得ることができた。岡村専務は、連携による新商品開発をすることにして、吉野事務局長と高知県産業振興センターを訪れ、新連携支援四国戦略会議事務局を紹介してもらった。

4. 新連携の認定取得まで

(1) 連携体構築

事務局に相談した段階では、より多くのうまみ成分をもつ鶏ガラスープをどのように商品にしていくかということが固まっていなかった。事務局では、新連携の事業化・市場化支援事業ではなく、連携体構築支援事業の活用を勧められ、連携体と商品イメージを固めていくことになった。支援を担当した香川プロジェクトマネージャーは、「一番言いたかったのは、フォーカスしていきましょうということです。商品の出口部分をフォーカスして、新連携に乗せましょうというお話をさせていただきました」と振り返る。スープをそのまま使うのか、粉末にするのか、だしパックのようにするのかなど、その利用法を模索中だったこともあり、「連携体構築支援事業を活用できてよかったと思っています」（岡村専務）と語っている。

さまざまな利用法を模索したが、焼いたガラからの加工工程が少なく済む、スープ（あるいはスープを利用した2次製品）としての利用をメインに商品化するという方向性を決めた。そして、スープ抽出の技術を持つ調味料メーカーのアピタが連携メンバーに加わることになった。それまで付き合いはなかったというアピタとは、「お願いしに行った時に、実は私も焼いたガラでスープをとりたかったという話をいただくことができたんです」（岡村）という不思議な縁もあった。

(2) 認定までの苦勞

スープを含めて食品というのは、作る前にその味を知ることはできない。出来上がってみなければ

ばその味がわからないというものである。当社で岡村専務とともに当社でこの新連携事業を担当している商品企画部の宮本セールスマネージャーは、「作ってみてはじめておいしいかおいしくないかわかるもの（本事業で開発するスープ）を、先方の従来の業務もある中で、その合間に作っていただけるかどうかという調整が一番大変でした」と語る。また当社にはスープについての知識はなかったため、スープ開発については「おんぶにだっこ」（宮本）であったという。アピタとの関係では、上述のように、アピタが元々焼いた鶏ガラのスープに関心を持っていたことが大きかった。

また、当社では、過去に公的な支援を活用した経験がなく、事務局内事業評価委員会でのプレゼンテーションへの準備に苦労したそうである。「プレゼンって何？ということから始まっていますから、大変でした。パワーポイントを使いながら説明する流れを、皆さんの協力で作っていただきました」（岡村専務）と話す。協同組合の関係で、行政や説明会の事情に詳しい吉野事務局長のところに通い準備をしたという。当時のことについて岡村専務は「皆さんが協力してくれたことがよかったです。それから、初めて経験した作業も、1つのステップになりました」と振り返る。連携体構築支援事業活用時に十分な体制を整えた本計画は、平成18年9月に四国経済産業局から新連携計画としての認定を取得した。

5. 新連携認定後現在まで

認定後は、焼き鶏ガラについてのパンフレットを作成したり、展示会に出展したりと広報活動に力を入れることができた。また、関東に出向き、類似商品が存在しないかどうかということや、輸送コストの高いスープという形態で商売になりそうかということ进行调查することができた。

加えて当社では、新連携計画の認定を受けて、以下のような効果があったという。

第一に、認知度向上である。宮本セールスマネージャーはその結果について「社会的な信用と注目度の向上が一番だったと思います。それにあわせて関心をいただいた企業からの問い合わせも多くなりました」と語っている。

第二に、対外的な意識の変化である。「当社自身の自信とプライドということで、前向きな形でお客さんとの話ができるということです」（岡村）。例えば量販店等に対しても、対等の立場で話ができるようになってきたという。香川プロジェクトマネージャーも「この商品は新連携で認定された事業でできていく商品だということで、対等に話せる。今までは引き下がったところが、そういう必要がなくなりました」と対外的な変化を認めている。

6. 今後の課題と展望

目下の課題は販売に関することということである。現状の連携メンバーでは製品を作る側の企業が集まっている。そのため、市場のニーズに近いところから「こういうものはできないか」などという情報を得たいと考えている。「販売から来るもの作り」を行っていきたいということである。

また、特許を申請し一定の対策をとってはいるものの、将来的には、類似商品への対応も課題になってくるのではないかと。

7. 新連携事業のポイント

まずは、焼いた鶏ガラの活用を模索する中で、連携体構築支援事業を活用し、どの企業と組むかといったことやどのような商品に重点をおくかといったことを明確にできたことが挙げられる。良いものがあるそれを市場に出していく際に、ターゲットを絞っていくという作業は非常に重要なことである。新連携の事業化・市場化支援事業の前に、事業の焦点を絞れたことが、結果的に認定、そしてその後の売上計上までの流れをスムーズにしたのではないかと考えられる。

次に、自ら考案した焼成鶏ガラが生み出す商品力が挙げられる。「日本の食文化に、焼きガラを使ったおいしいものができれば一番ということが理念にありますね。やっぱり伝えたいですから、そこへ持っていきたい気持ちが根底にあります」と語る岡村専務。そのこだわりが商品力を生み出し、魅力ある商品が、その人柄と相まって、連携先や協力先を集める力となっている。

また、当社が食品団地という環境に入っていることも大きかったのではないかと。吉野事務局長という相談相手が身近に居たことで新連携支援制度を勧められ、プレゼンテーションについても助言を受けられた。本事業の連携メンバーに団地内の企業は入っていないが、団地内の企業には、焼いた鶏ガラを用いた試作品を作ってもらったり、試食に協力してもらったりと、当社が事業を行う基盤になっていると思われる。

