

テーマ名

**パニラの街久留米・パニラの福岡県南部地域を目指して**

**農商工連携計画認定を経て販路開拓支援**

**～地域支援機関のネットワークをフルに活用しあらたな経営支援への挑戦～**

氏 名：笠 智宣（かさ ともり）

勤務先：久留米商工会議所

職 位：中小企業相談所 経営支援課経営指導員

## (要 旨)

日本で販売されているバナラビーンズは100%熱帯地域からの輸入で、国内で商業生産はされていません。

熱帯地域でしか商業生産されていないバナラビーンズを福岡県南部地域の複数の企業や農家が有機的に連携し、経営革新計画承認そして国の農商工連携認定をスタート地点として一地域だけが潤うのではなく、久留米市を中心に福岡県南部地域をバナラの街へという目標のもと、国内初！生産から加工までを行うバナラビーンズの販路開拓支援の経過報告と久留米商工会議所が中心となって各支援機関の強みを活かしながら事業化支援している模様を報告するとともに地域支援機関が本来、お手伝い（支援）すべきであろう中小零細企業の本質的な経営支援のありかたについて提言いたします。

## 目 次

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 1. はじめに                   | 3  |
| 2. バナラビーンズとは              | 3  |
| 3. 支援の経緯と支援企業の事業概要        | 4  |
| 4. 経営革新承認と実行支援            | 5  |
| 5. 地域支援機関と連携し農商工連携計画認定    | 6  |
| 6. 併走支援と地域支援機関が連携しバナラ商品続々 | 8  |
| 7. メディアなどを通じて販路拡大支援       | 10 |
| 8. 行政などの支援                | 11 |
| 9. 本来の経営支援のありかたについて       | 12 |

## 1. はじめに

久留米市は、九州一の大川筑後川と緑豊かな耳納連山に育まれた筑後平野の肥沃な大地のもと、野菜、種苗・苗木、畜産、花き、果実などの農産物を生産する北部九州最大の農業生産都市です。

また、久留米市は商業・工業・サービス業が多数集積しており、古くから交通の要衝であることから農・商・工のバランスのとれた福岡県南部地域の中核都市として着実に発展を遂げてきました。

そして久留米市には、万年時計や日本最初の機関車模型を製作し、現在の東芝の基礎を築いた田中久重や久留米緋の創案者である井上 伝、世界を代表するブリヂストンの創業者である石橋正二郎など多数の先人を輩出した風土があり、日本を代表する経営革新（イノベーション）の先例がある地域です。

今回、農・商・工の地域資源を強みに国内初のバニラビーンの生産・加工から販路開拓までの経過報告。そして久留米商工会議所を中心とした地域支援機関の連携による事業化支援と地域支援機関の本来の経営支援のありかたについて提言いたします。

## 2. バニラビーンズとは

我が国でバニラビーンズが利用されている食品あるいは製品の代表的なものはケーキ、アイスクリーム、プリン、ジェラート、焼き菓子など多数あります。

日本で販売されているバニラビーンズは、100%熱帯地域からの輸入で、国内では商業生産されていません。



海外での栽培風景



収穫されたバニラの果実

また、バニラビーンズの世界的需要は生産量を上回るため工業的に合成されたバニラエッセンスが利用されることが多いです。

例えばアイスクリームやプリン等のラベルに表記されている原材料のなかで香料とは、工業的に合成された香料のことです。一部プレミアムの的に作られたアイスクリームやプリン等にはバニラビーンズが使用されバニラ香料と表記されています。

しかし、合成品とバニラビーンズでは、その質が根本的に異なり合成品を利用するマーケットもありますが、食品の本物志向が高まっている昨今では、高価であってもバニラビーンズを求める潜在的マーケットは大きく、世界的に見てバニラビーンズの生産量は増加し続けています。

また、100%海外から輸入されているバニラビーンズは、マダガスカルなど熱帯地域で栽培されています。

熱帯地域では生のバニラの果実を収穫後、キュアリングという自然に近い発酵および乾燥を経て熱帯地域から日本をはじめヨーロッパ、アメリカなどバニラビーンズを求める市場へ輸出されています。

しかし、近年の大型災害（ハリケーンなど）や気候異常、そして自然に近いキュアリングのため熱帯地域では生産量や安定した品質が保たれず、その年によっては価格が高騰し求める品質のバニラビーンズが我が国へ入ってこない現状もあります。

### **3．支援の経緯と支援企業の事業概要**

支援企業は平成8年2月に法人を設立し、観葉植物のリース・レンタルと園芸植物の生産・輸入・販売を行っています。

観葉植物のリース・レンタル事業等が社会情勢や消費者ニーズの変化からその市場が減少傾向にあり平成21年4月、当所に経営相談へ来られました。

既存事業の経営資源をベースにした経営力の向上が必要なため、ヒアリングにより既存事業の強みを活かした経営資源の棚卸し（支援企業を取り巻く事業環境、経営者の夢、経営課題、強み・弱み、ノウハウなど）を行い、既存事業の強化はもちろんのこと、当該企業のこれまでの生産技術や施設を有効利用できるような新事業について気づきを与えました。

支援企業は観葉植物のなかでも特にラン科植物の栽培ノウハウに強みがあり、福岡で開催された国際的なラン展示会の中心人物であったこともあり、経営者がもつランの栽培ノウハウ等をうまく活かせる新事業としてラン科の植物であり、洋菓子などの原材料として使われているバニラを使用した「国産初のバニラビーンズ」の生産から加工・販売事業に取り組むことを決定しました。

#### 4．経営革新承認と実行支援

これを契機に当所の組織的な支援を開始しました。

まずは支援企業の棚卸しをベースに経営革新計画書作成支援に取りかかりました。

経営革新計画作成段階では、何度となく経営相談を行い、毎回経営者に対して、経営課題の整理・解決などの宿題を提出し、計画のブラッシュアップを行いました。

この経営革新計画は平成21年9月に承認され、そこからがスタートとなり計画の実行支援を開始しました。

計画の実行支援の第一歩はバナラビーンズ生産体制の整備でした。

支援企業自らが農家となりバナラビーンズを栽培することも出来ませんが、経営革新計画作成段階で支援企業としっかり話し合い、福岡県南部地域の農家へ主作物ではなく副作物としてバナラビーンズを栽培してもらい、地域農家の所得を底上げするような作物となり、農家の後継者育成に寄与しようという目的のもと栽培農家を探すことにしました。

しかし、日本初の栽培となるバナラビーンズには、農家としても栽培の先例がなく、快く栽培を引き受けてくれる農家がなかなか見つかりませんでした。

そこで当所が従前から開催していた経営革新承認企業によるネットワーク月例勉強会（くるめ経営道場）のなかに「バナラプロジェクト」を立ち上げ、プロジェクトメンバーである2農家が趣旨を理解し、栽培に興味を示しました。

2農家は「あまおう」で有名な地域のイチゴ農家です。

現在のイチゴ栽培は、加温可能なハウス設備および季節集約的な労働力が必要となり、夏季にはこれらの施設および労働力が余剰となります。この夏季の非集約期間に効率的な栽培ができる作物があれば、より効率的な農業経営が可能となります。

2農家は主にイチゴを栽培していますが、夏季の生産はなく近年の生産物の価格低迷は通年での生産を余儀なくされています。そのため従来のイチゴに加えて新たな作物による1年間の輪作体系が必要となります。

しかし、イチゴの端境期（作物が出回らない時期）となる夏季の栽培作物が確立出来てもイチゴ並（イチゴの10aあたりの農業粗収益は300万～700万程度）あるいはそれ以上の収益性がなくてはなりません。

そこで農業粗収益が上がるであろうバナラビーンズに着目しイチゴの裏作へチャレンジすることを決意されました。

また、このイチゴ農家の経験、施設および人材は、我が国のバナラビーンズ栽培に

有効的にも寄与でき、当地域は筑後平野南部に位置することから冬季の温暖な気候を利用しバナラ農園として最も適していました。

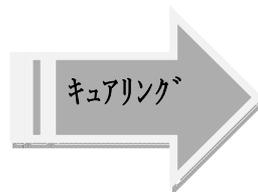
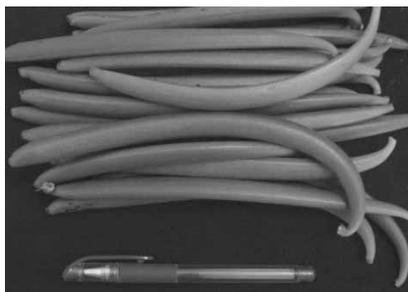
そして、2農家によるイチゴの冬季栽培にバナラの夏季栽培を組み合わせることにより、バナラとイチゴの周年栽培体系が確立でき、バナラ果実も安定的に供給できると判断しました。生産されたバナラビーンズの果実は、支援企業が全量引き取ることで生産の了解を得ました。

後日、当所の専門家派遣制度を利用し、弁護士を専門家として平成22年11月に「バナラ栽培に関する契約書」および「バナラ青果実の売買に関する覚書」を締結し、栽培へ着手しました。

このような経営革新計画実行支援によってバナラビーンズの生産体制が整備されました。

また、生産体制の整備と同時並行し、収穫されたバナラの果実を支援企業独自のキュアリング（発酵と乾燥）にて加工する技術を確立し、特許を出願しました。

熱帯地域で行われている自然環境に依存したキュアリングではなく、支援企業の加工技術は、差別化された無菌条件下でのキュアリングであり、国内の信頼できる農業者、特にイチゴの栽培技術で世界的な水準にある福岡県南部地域の農家との連携により、世界最高水準のバナラビーンズの生産はもちろんのこと、キュアリングによる加工技術の優位性そして明確なトレーサビリティ（安全性の指標）の提供が可能となりました。



キュアリング後のバナラビーンズ

## 5 . 地域支援機関と連携し農商工連携計画認定

経営革新計画の実行支援が行われ、生産体制が整備されてきたことで、次のステップとして経営革新計画承認企業による当所の「バナラプロジェクト」にて福岡県南部地域企業との様々な連携を模索しました。

「バナラの街久留米・バナラの福岡県南部地域」となるためには、地域の農家だけの連

携による栽培では完全ではありません。

また、収穫しキュアリングされたバニラビーンズを全国展開している大手商社へ販売するのは地域全体の活性化へはつながりません。

久留米市を中心に福岡県南部地域の商業者と連携し、その企業が地域産のバニラビーンズを使用し新商品を開発することが当該地域の企業も伸び、そして地域も活性化します。経営革新計画承認企業の集まりによる「バニラプロジェクト」により参加企業による新商品開発の構想が進んできました。

当所では、この段階で次のステップとして支援企業を中心とした農商工連携計画認定支援へ取りかかりました。平成23年2月に九州経済産業局より認定されましたが、この農商工連携計画認定までには様々な地域支援機関と連携し事業化支援を行っています。

具体的には、

○久留米商工会議所

支援全体のトータルコーディネーター。

○福岡県久留米中小企業振興事務所

バニラビーンズが農作物として国の登録がないため国の機関との橋渡し。

○福岡県工業技術センター

バニラビーンズの果実のキュアリング（発酵および乾燥）後のバニラビーンズの成分分析。熱帯地域のバニラビーンズと比較し香りの成分であるバニリンの含有調査。

○福岡県知的財産センター

キュアリング（発酵と乾燥）の加工技術について特許出願アドバイス。

○福岡県弁護士会筑後支部

「バニラ栽培に関する契約書」および「バニラ青果実の売買に関する覚書」の作成アドバイス。

○福岡県および久留米市の商工・農政部署

連携体構築および構築後の行政支援。

○地元金融機関

金融支援および金融機関顧客層との個別マッチング支援。

○福岡県南部地域の商工会議所・商工会

地元企業の中でバニラビーンズを使用した商品開発出来そうな企業の紹介と商品化支援。

○中小企業基盤整備機構九州支部

当所と共に農商工連携計画認定と認定後のハンズオン支援。

このように様々な支援機関と連携を行い、農商工連携計画認定支援を行いました。



## 6 . 併走支援と地域支援機関が連携しバナラ商品続々

平成23年2月に農商工連携計画の認定がなされた後、認定がゴールではなく、当所は支援企業へ本当の意味での販路開拓支援のスタートと位置づけ、徹底的に今まで以上に併走支援をしています。

特に地域企業との連携により、新商品開発となる販路開拓（出口）支援には力を入れており「バナラの街久留米・バナラの福岡県南部地域」を目標に様々な企業とのコラボを実現させています。

従来、熱帯地域のバニラビーンズを使用していた製菓メーカー（ケーキ・プリン・アイスクリーム・ジェラートなど）にとって、これまでなかった国内産の高品質のバニラビーンズの利用は、自社商品の品質向上はもちろんのこと他社商品との差別化が図れます。

特にバニラビーンズを扱ってきたパティシエなどは、この高品質で衛生的なバニラビーンズを十分に活かす能力を有しており、これまでのバニラビーンズ以上に高い付加価値のある商品として利用でき、その企業の付加価値もあげるプレミアム商品となりえます。

現在、当所の「バニラプロジェクト」企業や福岡県南部地域の企業を中心にジェラート店、老舗アイスクリーム店、高級焼き肉店の自社開発デザート、お香製造販売店、複数の酒蔵など、それぞれの企業と連携し商品化支援を行っています。

福岡県南部地域でバニラの商品化を行っているため、当所の管轄地域ではない久留米市以外の企業さんも含まれます。



支援企業のバニラビーンズを使用した本格的ジェラート

「バニラの福岡県南部地域」を目指すためには当所以外の商工会議所など地域支援機関の力添えが必要です。

現在、久留米市以外の商品化支援の案件は、各地域の商工会議所へ情報提供し、その地域の商工会議所担当職員が窓口となり、その地域の企業と支援企業がタッグを組み支援しています。

その際でも当所は、その地域の商工会議所担当職員と情報交換や進捗状況管理を怠らず「バニラの福岡県南部地域」を目指してトータルコーディネートしています。

また、久留米市であれ、他の地域であれ商品化支援する際は、暗黙のルールを決めています。

それは、商品化支援する際は、その商品について経営革新計画の作成・承認も支援することです。

久留米市であれば当所が支援し、他の地域であればその地域の商工会議所職員が担当し経営革新計画の作成・承認支援を行います。

これは、バニラビーンズを使い商品化をする企業が、経営革新計画策定に必要な現状から3年間～5年間の企業目標を定め、管轄する商工会議所がその承認された計画の元、実行支援を行うねらいがあります。

また、地域の様々な企業がバニラビーンズを使った商品化を行い、経営革新計画を承認することでメディアへ取り上げられ「バニラの筑後地域」をひろく知らしめる狙いもあります。

現在、バニラビーンズを使った商品化がテーマとなり、2企業が経営革新計画の承認を受け、3企業が経営革新計画の作成支援中です。

## 7. メディアなどを通じて販路拡大支援

平成23年2月、農商工連携計画認定以降は、国内初の取り組みということもあり、全国版や地方の新聞、TVなどのメディアへ多数取り上げてもらいました。

その際には、今回の支援企業や栽培農家だけが潤うのではなく、他の栽培農家が増え、地域の企業と連携し商品化支援することで「バニラの街久留米・バニラの福岡県南部地域」を目指したいということを前面に出しPRしてもらいました。

それもありメディアへ掲載・出演後は一般消費者から多数の反応があり、バニラビーンズを使って商品化された企業の販路拡大に寄与しています。

また、地域や他県の企業から多数の連携依頼が舞い込んでいます。これには支援企業と当所が話し合い、ひとつひとつ丁寧に対応し「バニラの街久留米・バニラの福岡県南部地域」を目指すための連携を目指しています。

その他に支援企業と当所が打合せし、こちらから積極的にメディアへ働きかけたケースがあります。

これは、インターネットの検索で「バニラビーンズ・国産」で検索した際に必ず全国的な二人組のアイドルユニット「バニラビーンズ」が上位に掲示されていました。

そのアイドルユニット「バニラビーンズ」と何かしらの連携が出来ないかと考え、支援企業からアイドル事務所へアプローチし、アイドルユニット「バニラビーンズ」

との連携が実現しました。

具体的には、彼女たちが全国放送されているラジオ番組へ複数回、支援企業と当所が出演しました。そして彼女たちと連携しラジオ番組内で支援企業のバニラビーンズを使った商品化のコーナーが立ち上がり、バニラの匂い袋が商品化され、数量限定でしたが、全国販売まで至りました。



バニラの街久留米を応援するバニラビーンズ

また、当所もラジオ番組に出演した際は、国内初のバニラビーンズの誕生秘話のもとより久留米市の産業、観光などについて30分間、PRの時間をもらい放送されました。この様にメディアをとおして「バニラの街久留米・バニラの福岡県南部地域」が近づいています。

## 8．行政などの支援

久留米市を中心とした行政などの支援も本格化してきました。

具体的には久留米市長、久留米商工会議所会頭、久留米市内のJA理事長などを中心とした久留米市農商工連携会議にて平成24年度より支援企業のバニラビーンズについて「久留米市農商工連携会議バニラプロジェクト」として行政や農商工の団体が中心となり販路開拓支援などの後押しをすることとなりました。

この行政や農商工団体の支援は、当所が行ってきた支援以外に久留米市や久留米市内のJAが支援してくれることはとても大きく、特に栽培農家の裾野をひろげることを期待しています。

このように一歩、一歩と「バニラの街久留米・バニラの福岡県南部地域」が現実化しています。

支援企業を中心とした「バニラの街久留米・バニラの福岡県南部地域」での地域活

性化の動きはスタートしたばかりですが、これからも地域の企業や農家と積極的に連携し新たな街づくり・地域活性のため当所は積極的に支援して行きたいと思っています。

## 9．本来の経営支援のありかたについて

当所では日常の相談は金融、経営、経理、労務などの窓口・巡回相談が大半です。全国的にみても商工会議所や商工会には上記の相談が通常業務だと思います。

当所は、中小零細企業がご相談された際は、第一のステップとして金融などの相談から経営革新へ導く支援を行っています。経営革新支援の良い点は、支援する企業の新たな取り組みを経営革新計画書に作成し、その企業の3年間から5年間の事業計画を作成できることです。

経営革新計画書作成時に特に力を入れて支援しているのは、福岡県の場合は経営革新計画書別表7（企業概要）の作成時です。

その企業の概要を詳しく聴き取ることにより、企業風土や企業を取り巻く事業環境、経営者の夢、経営課題、強み・弱みが表面化し、経営革新計画の的確な作成支援が出来る、その先にある、企業の潜在的な課題（事業再生、事業承継、農商工連携、新連携など）に企業自身に気付かせ、本当に必要な課題の解決へ優先順位を決めて支援することが出来ます。

ある支援機関研修会に参加し「相談された企業の企業満足度とは何か？」というテーマのグループ討議が行われた際に「企業が抱える相談された課題を解決してあげること」という意見が大半でした。

企業が抱える顕在的な課題をしっかりと解決することはもちろんのこと、日常の金融などの顕在的なご相談から企業が気付いていない潜在的な課題を気付いてもらい支援を行うことが大切であり、それにより、企業の満足はもちろん企業の先にあるエンドユーザーが満足することが大切ではないかと思います。

また、企業と接する際に心がけていることは2点あります。

1点目は「いかに組むか！」です。

特に中小零細企業へ詳しく企業概要をヒアリングすると経営資源として、他社には負けない確固たる強みもありますが、逆に企業を取り巻く厳しい事業環境や弱みも多数浮き彫りになります。

その際には、地域支援機関として様々な企業や他の地域支援機関との連携を提案し、

その企業の強みをさらに伸ばし、弱みをカバーする連携支援が必要だと思います。

そのため、通常の金融などの相談の際にも相談企業の強みを掴み、アンテナを張っておく必要があり、とてもおせっかいな仲人さんのイメージで連携支援を行うべきだと思います。

2点目は「常に併走する！」です。

企業から相談があった際には、その課題の一部を解決できない場合は、他の地域支援機関へ課題解決をお願いすることがあります。

その際も他の地域支援機関を紹介するだけでなく、徹底的に併走することが大事なことだと思います。

そして、全体の課題を解決する際は、必ず併走しトータルコーディネート役割を果たす必要があると思います。

また、常々から併走支援する際は、時には追い抜いて（引っ張る）支援することも大切だと思います。

そして、併走支援する際も支援企業へ一方的に教えるのではなく、考えて（気付いて）もらうことがとても大切なことだと思います。

最後に商工会議所など既存の支援機関へ求める企業のニーズやウォンツは常に変化していると思います。

企業の事業環境が常に変化することと同じく、商工会議所など既存の支援機関は、その変化を的確にとらえ、また常に現在や未来を見据えた役割や立ち位置に危機感を持ちながら「本質的な企業満足度の充実」へお手伝いすべきだと思います。

以上が、本来の経営支援のありかたではないかと思います。