

テーマ名

脱酒屋で特産品グループの組織化

～遠州夢倶楽部の事例～

氏名：山崎 怜

勤務先：湖西市商工会

職位：総務課 主任主事 経営指導員

(要 旨)

近年、全国各地の酒卸・小売店を取り巻く環境は極めて厳しい。遠州地域（静岡県西部地域）においても同様のことが言える。このような現状の中で、遠州地域（静岡県西部地域）には、脱酒屋で自ら自分たちで特産品を企画・開発して販路開拓をして業績を伸ばしている特産品グループ「遠州夢倶楽部」がある。静岡県浜松市北区細江町に事務局を置く遠州夢倶楽部は、主力の特産品 10 種類等を会員 35 店で販売して年間売上額が 1 億 8000 万円まで成長させた。本レポートでは、遠州夢倶楽部の取り組みを紹介する。遠州夢倶楽部の成功要因は、①キーパーソンの役割②規約の工夫と共同化の徹底③総合食料品店への転換④他地域への支援⑤主体的な各種支援の活動である。

本事例が今後の酒屋の特産品開発グループの参考になれば幸いである。

目 次

1. はじめに-酒屋を取り巻く環境-	66
2. 遠州夢倶楽部の活動経緯と運営の特徴	66
(1) 遠州地域（静岡県西部地域）とは	66
(2) 遠州夢倶楽部の歴史	67
(3) 遠州夢倶楽部の理念	68
(4) 遠州夢倶楽部運営の特徴	69
(5) 収入と支出	69
3. 商品開発（と販売）戦略	72
(1) 取扱い品目	72
(2) 商品開発の試行錯誤の事例	74
4. まとめ	75
(1) キーパーソンの役割	75
(2) 規約の工夫と共同化の徹底	76
(3) 総合食品販売店への転換	76
(4) 他地域への支援	77
(5) 主体的な各種支援の活動	77

1. はじめに

－酒屋を取り巻く環境－

近年、酒卸売店・酒小売店を取り巻く環境は極めて厳しい。経済のグローバル化に伴い外資系のディスカウントストアや量販店も国内に上陸している。

また、酒類販売業免許制度も規制緩和の流れによりスーパーや量販店でも容易に酒類を販売することができ、スーパーや量販店の方が定番商品を消費者に安価で販売している。そのため、地域の酒小売店では店頭販売と配達に加えて宅配便・メール便・ディナーサービス・新聞の配達、クリーニング店の取次、食品・産直野菜の販売、イベントでの酒類の販売、整体などの健康サービス業との兼務など業種業態も超えた幅広い兼業で酒屋を存続している。

遠州地域（静岡県西部地域）の酒類販売業者は、昭和 61 年に 555 件あった。しかし、平成 23 年には 200 件と 25 年間で約 64%減少している。同様に、遠州夢倶楽部の発祥の地である浜松市北区細江町・三ヶ日町・引佐町（旧引佐郡 3 町）でも昭和 61 年に 57 件あった酒類販売業者が平成 23 年には 20 件で 65%の酒屋小売業者が減少している。

（表 1）

本論では、厳しい酒販業界の中で酒販店グループが新たな特産品の開発をグループで手がけて活路を見出した「遠州夢倶楽部」（事務局：浜松市北区細江町）の取り組みを紹介する。また、今後の酒類卸・小売店の経営革新の方向について考察するとともに、地域活性化に対する効果を報告する。

表 1 遠州地域の酒類販売業の店舗数の推移

地域	昭和 61 年	平成 23 年	減少率
遠州・小売	555 件	200 件	64%
旧引佐郡 3 町・小売	57 件	20 件	65%

（資料）遠州地域・旧引佐郡 3 町の動向は、東海四県小売酒販組合連合会「1986 愛知・三重・岐阜・静岡県小売販売組合連合会名簿」昭和 61 年 4 月発行 参照【1】

2. 遠州夢倶楽部の活動経緯と運営の特徴

（1）遠州地域（静岡県西部地域）とは

遠州地域（静岡県西部地域）の定義は様々であるが、本文では静岡県の浜松市・磐田市・袋井市・湖西市・周智郡森町とする。

図1 遠州地域の位置図
(遠州夢倶楽部の活動地域)



(資料) 三遠南信地域交流ネットワーク会議HP (<http://www.san-en-nanshin.jp/>) より引用

なお、私が、奥浜名湖商工会本所（及び旧細江町商工会）へ在職した8年間は、遠州夢倶楽部に対しては経営支援の立場というよりもむしろ一員として活動していたように感じている。こうした経験から、本文においては当事者のように記述をしている部分もあるが、お許しいただきたい

(2) 遠州夢倶楽部の歴史

酒販業界を取り巻く経営環境が厳しさを増しているなかで、量販店やディスカウントストア対策として量販店と同じ商品を販売していたのでは、価格競争で勝つことができない。このため、酒卸売店と酒小売店が量販店で行わないことを手がけることによりジリ貧の現状を打破して、経営革新を行うという気持ちから、平成元年に遠州夢倶楽部の前身である細江夢倶楽部が設立された。同倶楽部は、細江町の榊鈴代商店が中心となって、細江町内の酒小売店有志が会員となった。

平成8年には町外からの会員加入希望者が増えて、町外からの加盟を可能にした。会員は10店から23店となるとともに、特産品の販路開拓というような活動内容の強化を図った。

その後、遠州夢倶楽部の活動が発展した契機となったのは、平成11年の三方原ポテ

トチップスの発売であった。また、平成 21 年度には磐田市でも支部の設立を行い平成 23 年 3 月現在の加盟店は 36 店まで拡大した。(表 2)

表 2 遠州夢倶楽部略歴

平成元年	細江夢倶楽部の創設。浜松市北区細江町の酒屋 8 店が結成する。
平成 8 年	前身の細江夢倶楽部から遠州夢倶楽部に改名し細江町外からの加盟を可能にした。加盟店 23 店。同年「魔除酒」発売。
平成 9 年	忍冬酒発売（遠州夢倶楽部が開発）。
平成 10 年	ボンベイのレトルトカレー発売。
平成 11 年	三方原ポテトチップ発売（遠州夢倶楽部が開発）。このほかに合計 10 品目が販売可能になった。
平成 12 年	更紗屋のレトルトカレー発売。浜松市の更紗屋と共同開発。
平成 19 年	トラットリアジージョのパスタソース発売。5 月加盟店 26 店。
平成 19 年	遠州夢倶楽部地域資源研究会「平成 19 年度地域資源活用新事業展開支援費補助金」事業。
平成 20 年	三方原ポテトチップスが浜松商工会議所のやらまいかブランドに認定される。
平成 20 年～	静岡県中小企業中央会特産品開発の補助金事業。
平成 23 年	3 月現在 加盟店 36 店。
平成 23 年	浜松市北区から補助金を頂き遊休農地を利活用して共同作業所と共同で馬鈴薯栽培を始める。

(遠州夢倶楽部 略歴より作成)

(3) 遠州夢倶楽部の理念

遠州夢倶楽部の理念においては、「<和・喜・愛・会>を合言葉」として会員の緊密な連携や地域貢献の精神を持つことと「安全で安心な食材を使った夢と元気と笑顔があふれる商品をお届けする」というように消費者ニーズに合致して地域の食材を生かした商品を販売することを目指してきた。

理念に示されているように、会長をはじめ役員から会員までが同じ気持ちで活動をしている。例えば、遠州夢倶楽部の独自ブランド商品の販売で来店客数が増える。また、脱酒屋で酒屋から商店（何を売っても良い）になることで食品＋お酒の販売で売り上げも伸びる。などの会員の意識を統一することや、共同の商品パンフレット・チラシ、のぼり、営業車に貼る三方原ポテトチップスのマグネットなどの利用で各会員の仲間意識も徹底している。

図 2. 遠州夢倶楽部ロゴマーク



(遠州夢倶楽部 資料 より)

(4) 遠州夢倶楽部運営の特徴

遠州夢倶楽部の組織体制は表 3 のとおりである。特に、特徴的なことは事務局に卸売業者を配置したことである。遠州夢倶楽部の最大の目的は、ディスカウント店・量販店対策であるから卸売店が事務局を兼務したことによって遠州夢倶楽部会員への材料や商品の調達、会員への配送、販促などを合理的にしたことである。

また、遠州夢倶楽部の活動の特徴は、次の 3 点である。

①共同化の徹底

規約にも示されているが、活動でポイントとなることは「共同販売、共同管理、共同事業などあらゆる共同化に取り組み」ということである。基本的には遠州夢倶楽部ブランドを共同化で推進して成果を上げてきていると共に、仕入れ販売などについては共同化を試行してきた。例えば、かご盛りを共同で外注化したり、長野県のりんご農家や在日韓国人の方が作った本場のキムチの予約販売を行っている。

②円滑な特産品開発のための役割分担

自分たちのために、みんなで年に 3 回は全体会を行うことなど力を合わせて特産品の商品開発に取り組む。

③地域との連携

遠州夢倶楽部は、地域の行政・観光協会・商工会・福祉施設主催のイベントには積

極的に協力したり、更にレトルト商品の紙袋への袋詰めは社会福祉法人昴会細江あすなる作業所へ外注に出したり社会貢献活動にも熱心である。平成 23 年からは、浜松市北区の地域力向上事業から補助金も頂き障害福祉サービス事業所くるみ共同作業所と共同で遊休農地を利活用して馬鈴薯栽培を始めた。

表 3 遠州夢倶楽部の運営及び特徴

役員	会長 1 名、副会長 4 名、会計 1 名、事務局 1 社で運営。
事務局	事務局は(株)鈴代商店。遠州夢倶楽部ブランド商品の卸売を兼務している。 事務局住所 〒431-1305 浜松市北区細江町気賀 676 遠州夢倶楽部公式 HP http://www.ensyu-yumeclub.jp/
総会・全体会	年 1 回の総会や全体会で決議を行なう。
運営の特徴	<p>○商品開発</p> <p>常に地場産品（農産物、地域の食文化など）の利用を心がけて、農業者や加工業者と連携して商品開発を行なう。</p> <p>○共同事業</p> <p>販売促進の共同広告、のぼり、マグネットやかご盛り、りんご、キムチなどの予約販売など。</p> <p>○地域との連携</p> <p>地元行政などのイベントに積極的に参加応援する。もし、利益が出れば商品開発費などに充当して行く。</p> <p>○事務局体制と商品調達</p> <p>酒卸業者を中心的な役割を担う事務局として配置している。全国的には酒小売店では販売コスト削減のために中間業者（卸売業者）を排除する動きがある。しかし、遠州夢倶楽部においては酒卸業者を入れることによりメーカーとの折衝や商品の集約、配送がスムーズに運んでいる。</p> <p>○商品販売</p> <p>遠州夢倶楽部ブランド商品を販売する。</p>

(遠州夢倶楽部 資料より作成)

(5) 収入と支出

表 4 遠州夢倶楽部の平成 22 年度決算及び平成 23 年度予算

収入の部

項目	平成 22 年度決算	平成 23 年度予算
前期繰越金	98,394	275,545
会費	872,000	864,000
イベント	226,707	200,000
預り金	107,530	
雑収入	8,337	9,455
合計	1,312,968	1,349,000

支出の部

項目	平成 22 年度決算	平成 23 年度予算
販促費	317,919	350,000
商品開発費	250,000	338,400
会議費	19,871	50,000
各種会費	31,000	31,000
顧問料等	100,400	151,600
通信費	55,462	60,000
交通費	10,000	10,000
慶弔費	23,000	30,000
雑費	79,771	70,470
支部運営費	150,000	107,530
次期繰越金	275,545	150,000
合計	1,312,968	1,349,000

(遠州夢倶楽部 総会資料より作成)

※顧問料は、中小企業診断士への支払い

※別途、貯金 408,868 円(会費集金口座残高)は予備費とする。(平成 22 年度決算・平成 23 年度予算)

遠州夢倶楽部の会費は 1 店年額 24,000 円とけっして高くなく、遠州夢倶楽部の年間予算は 1,349,000 円(平成 23 年度)である。その内訳では、前期繰越金 275,545 円(20%)

会費収入が 864,000 円（64%）、イベント収入が 200,000 円（約 15%）である。

3. 商品開発（と販売）戦略

（1）取扱い品目

遠州夢倶楽部は、独自商品の開発と販売に成果を上げてきており、現在では遠州夢倶楽部ブランド商品は 10 品目ある。その内の主要 4 商品を紹介する。（表 5）

なお、遠州夢倶楽部では会員が独自に企画した遠州倶楽部の推薦商品も扱っている。推薦商品の例をあげると、（有）三和畜産（養豚農家兼酒屋兼ミートレストラン兼農家レストラン）が、自社ブランドのレトルトカレーを作りたいと考え企画をする。その企画を事務局の榊鈴代商店へ依頼する。榊鈴代商店では、原料の銘柄豚はまなこ育ちを（有）三和畜産から仕入れてレトルトカレー製造会社へ外注する。そして、（有）三和畜産とんきいカレーが完成する。この完成した（有）三和畜産とんきいカレーは、事務局の榊鈴代商店が 1 ロット 1,500 個を（有）三和畜産へ納品する。そして、要望があれば再度榊鈴代商店で仕入れて遠州夢倶楽部の各加盟店で販売する。これが遠州夢倶楽部の推薦商品である。

表5 遠州夢倶楽部主要商品のリスト

商品名	三方原のじゃがいもポテトチップス	のりしおポテトチップス	遠州 忍冬酒	浜松名産 浜納豆せんべい
写真				
原材料名	男爵いも、植物油、塩（海洋深層水）	馬鈴薯（国産）（遺伝子組み換えではない）・植物油・のり（浜名湖産）・塩（海洋深層水）	スイカズラ（忍冬）・もち米・米こうじ・米焼酎	小麦粉・砂糖・鶏卵・国内産大豆・（遺伝子組み換えでない）天日塩・植物油脂・膨張材原料の一部に大豆、乳を含む
地域資源	男爵いも（浜松市北区三方原台地）、塩（海洋深層水・焼津市）	のり（浜名湖産）、塩（海洋深層水・焼津市）	遠州忍冬酒	浜納豆
商品説明	三方原大地で育った男爵いものポテトチップスは、焼津の海洋深層水から作ったお塩を使い、軽い塩味で仕上げられています。じゃがいもの旨味を味わえるこの商品は、夏季（6月～9月まで）だけの期間限定商品です。発売を心待ちにしていたお客様が、年々増えております。	大好評の春夏限定「三方原ポテトチップス」の第二弾。国産のジャガイモを直火で丁寧に釜揚げし、香り高い「浜名湖産青のり」と「焼津の海洋深層水の塩」だけで仕上げました。口に広がる海苔の香りとマイルドな塩味、化学調味料など一切使用しない自然な味をお楽しみください。	徳川家康が、愛した健康酒。戦前まで浜松で造られていたものを復活しました。広辞苑でも「忍冬酒」は浜松の名産と記されているほど多くの旅人に親しまれたお酒です。最初に醸造されたのは永禄元年とされています。	ヤマヤ醤油と遠州夢倶楽部の共同開発商品。北海道産大豆を天然醸造により長期熟成させた浜納豆を手軽で食べやすい「おせんべい」にしました。無添加で安心・安全の体に優しい伝統食品をおせんべいでお楽しみ下さい。
小売価格	320円（税込）	320円（税込）	2,500円（税込）	420円（税込）

（遠州夢倶楽部商品卸（株）鈴代商店商品企画書 より作成）

(2) 商品開発の試行錯誤の事例

①三方原ポテトチップス



表 6. 三方原ポテトチップスの生産量の推移

年	11年	12年	13年	14年
販売量	300	500	1,000	1,500
販売額	121	202	405	607
年	15年	16年	17年	18年
販売量	3,000	5,000	5,000	6,000
販売額	1,215	2,025	2,025	2,430
年	19年	20年	21年	22年
販売量	10,000	15,000	10,000	8,000
販売額	4,800	7,200	4,800	3,840

(年：平成、販売量：ケース 販売額：万円)

(著者作成：平成 22 年 12 月 聞き取り調査により作成) ※販売価格は、～平成 18 年までは単価 270 円、平成 19 年～単価 320 円である。1 ケース 15 個入である。

三方原ポテトチップスは、会員全体の販売額合計で平成 20 年では最高年間 7,200 万円を誇るヒット商品である。この商品のポイントは、33 軒の農家と連携して優れた馬鈴薯を生産してもらい、その良さを加工過程で活かすことである。原料は、浜松市北区三方原台地の篤農家の 2 級品 (B 級品) の男爵芋 (馬鈴薯) 約 130 トンであり、それを収穫して袋に詰めて、静岡県内の製菓会社へ運ぶ。製菓会社では、一枚一枚薄くスライスしてそのまま油で揚げてポテトチップスにする。これは、昔ながらの製法で、素材そのものの味が失われない。それに、食塩をまぶすだけである。遠州夢倶楽部の

素材の味を生かした三方原ポテトチップスは「素材の味がそのまま美味しい」「無添加だからアトピーの子供でも食べられる」という声があり、評判が高まり売れ行きも好調である。

三方原ポテトチップスは平成 18 年以降に急激に売り上げを伸ばしたが、その契機となったのが、中日新聞の広告へ 1 ページの半分の広告を入れたり、地産地消のブームなどに乗り爆発的なヒット商品となった。しかし、天候不順などの理由で平成 21 年からは思うように男爵芋（馬鈴薯）を確保できず販売減少となった。原材料の男爵芋（馬鈴薯）を必要な量だけ集めることができないため、生産量が追いつかない状態である。このため、平成 23 年から遠州夢倶楽部では、浜松市北区地域力向上事業（市民提案による住みよい地域づくり助成事業）で補助金を頂き障害福祉サービス事業所くるみ共同作業所と共同で遊休農地を利活用して馬鈴薯栽培を始める。今年度は、3 箇所の畑（8 反）で 20 トンの馬鈴薯を目標に作付けが行われている。今後は、農業生産も視野に入れている。参照【2】

②忍冬酒

徳川家康が、愛したと言われる健康酒である。戦前浜松で造っていた神谷家を見つけて作り方を聞いて再現している。広辞苑でも「忍冬酒」は浜松の名産と記されているほど多くの旅人に親しまれたお酒である。

③地場産品を生かしたレトルトカレー

浜松市には、優れた第 1 次産品がたくさんある。遠州夢倶楽部では、その優れた産品を使ったレトルトカレーを発売している。

しかし、単にその産品を入れただけでは本当に美味しいカレーが出来ないのである。その為に、何度も何度も試作を繰り返し絶対に美味しくなければ商品化しないのがヒット商品を生み出す秘訣でもある。

4. まとめ

（1）キーパーソンの役割

全国各地の地域づくりに頑張る団体、組織、会社の方々とお会いする機会があるが、必ずキーパーソンと言える人財がいる。

遠州夢倶楽部のキーパーソンは、事務局長の鈴木彰氏である。鈴木彰氏（株式会社鈴代商店代表取締役）の時代の先を見据えた行動力と実行力はとても素晴らしい。

酒類販売業免許制度で地域に量販店の新規参入を防ぐ為に、将来的に兼業で酒屋や飲食店を始める(有)三和畜産（畜産農家兼精肉店）や街の食料品店に酒販免許を取ってもらったり、縁の下の力持ちで三方原ポテトチップスを作る原材料を確保するために、毎年5月中旬から毎週水曜日には浜松市北区三方原台地の篤農家の畑で鈴木氏は農家の方々に教えて貰いながら一緒に収穫作業を手伝う。収穫のお手伝いをする事で一緒に三方原ポテトチップスを作るという熱意が伝わるだろう。他にも、馬鈴薯代は鈴木氏が1軒1軒封筒にお金を入れて感謝の気持ちを込めてお礼を言いながら支払いに回る。また、遠州夢倶楽部と芋農家さんとの謝恩会まで開催している。単に、原材料としての仕入れではなく人と人の繋がりを一番大切にしているので12年間安定的に33軒の農家から馬鈴薯を供給して頂けるのである。

（2）規約の工夫と共同化の徹底

酒小売店同士は、狭い商圈の中で常に価格やサービスの競争を続けている。しかし、遠州夢倶楽部では、会員が仲良く共同化の徹底をしている。共同開発、共同仕入れ、共同販促などを自分たちで規約に定めて実践している。その共同化することで規模の経済を追求して、商品開発や販売促進などでも合理・効率化が行われている。

（3）総合食品販売店への転換

遠州夢倶楽部では、脱酒屋を目指している。しかし、現実問題で酒屋が次の日から食品スーパーに変わることは大変難しい。その為に、お酒を半分と加工食品を半分置くのが理想的だと考える。それ以外に遠州夢倶楽部ブランドの特産品や遠州夢倶楽部推薦商品（仲間の企画開発品）、他にも(株)鈴代商店の仕入れ商品には、稲庭うどんの乾麺、予約販売で農家直送のりんご・在日韓国人の方が作ったキムチ・(株)うまいらの加工味噌、三ヶ日みかんのジュースなどの食品も多い。なかには、酒屋から物産館に転換して野菜、お菓子、生鮮食品などを取り揃えたお店もある。酒卸売・小売店を取り巻く環境は極めて厳しいにも関わらず、遠州夢倶楽部の会員数はこの23年間で1軒しか減少していない。その1軒の閉店理由も、家庭の事情である。

一般的に、酒販は利益の1割が酒卸売店、2割が酒小売店の儲けだった。しかし、現在のように価格競争が厳しい中ではそれだけの利幅を確保するのが難しい。しかし、

遠州夢倶楽部が開発した自分たちのプライベート（PB）商品なら製造原価に、確実に利益を付加することができる。プライベート商品の販売により酒販店が収益を上げやすく経営が安定するというビジネスモデルが成立してきた。

日本各地で多くの酒販グループがあり、様々な活動をしている。しかし、多くはお酒に特化している日本酒やワインなどの頒布会、宅配の御用聞きなどが中心である。

そんな中で、年間1億8千万円の遠州夢倶楽部特産品ブランドが会員店で売られている。これを単純に35店で割ってみても1店舗当たり約514万円である。

（４）他地域への支援

遠州夢倶楽部規約基本綱領には、「安全で安心な食材を使った夢と元気と笑顔があふれる商品を提供したい」という気持ちが表現されている。

遠州夢倶楽部事務局の株式会社鈴代商店の指導・支援で、岐阜県中津川市に中津川夢倶楽部、静岡県静岡市にするが夢倶楽部が誕生している。中津川夢倶楽部は、こちらの成功モデルを参考に中津川地域の酒屋有志が集い組織化をしている。浜松市北区のイベントへ物産展で中津川の特産品を持って応援に来てくれたり草の根的な交流が続く。するが夢倶楽部は、株式会社鈴代商店で事務局を引き受けて商品の共同企画開発や会計などを引き受けている。

（５）主体的な各種支援の活動

遠州夢倶楽部に対しても奥浜名湖商工会（旧細江町商工会）を中心に関東経済産業局・静岡県・浜松市・湖西市商工会・浜松商工会議所・静岡県中小企業団体中央会などが経営支援して来た。しかし、常に遠州夢倶楽部が主体的に活動をしており行政や産業支援機関の役割は後方支援である。

特に、平成19・20・21年度は、商工会として遠州夢倶楽部に重点的に支援をして来た。平成19年度は、関東経済産業局より遠州夢倶楽部地域資源研究会「平成19年度地域資源活用新事業展開支援費補助金」事業を採択して頂き商工会は経理やオブザーバーを担当して来た。他にも、静岡県中小企業団体中央会や静岡県商工会議所連合会と連携して展示会への出展旅費や視察研修旅費などを補助金として頂く。静岡県商工会連合会の特産品の商談会や講演会、セミナーへの参加などである。この他にも、旧細江町商工会では特産品や地域資源の情報提供から静岡県農業試験場へ馬鈴薯の水分量とポテトチップスの生産量について質問したり、本当に様々な相談について熱心に取り組んで来た。

謝辞

遠州夢倶楽部事務局長の鈴木彰氏（株式会社鈴代商店代表取締役）には、活動へ参画する機会を長年与えて頂きまして心より感謝申し上げます。

引用文献

【1】東海四県小売酒販組合連合会「1986 愛知・三重・岐阜・静岡県小売販売組合連合会名簿」昭和 61 年 4 月発行 参照

【2】「三方原ポテトチップス」安定確保へ 平成 23 年 1 月 22 日 静岡新聞夕刊より引用

参考文献

1. 山崎怜「地域資源活用研究会 in 静岡 事例発表レジュメ」平成 19 年 5 月 10 日
2. 遠州夢倶楽部地域資源研究会「平成 19 年度地域資源活用新事業展開支援費補助金」事業計画書 関東経済産業局
3. 遠州夢倶楽部平成 23 年通常総会
4. 相川真樹・山崎怜・春名文人・榎本陽介「商工会、前へ！経営指導員が描く商工会の未来」月刊『商工会』平成 22 年 12 月号
5. 山崎怜・四方康行「地域資源を生かした特産品の開発—浜松市北区を事例として」県立広島大学『生命環境学術誌』平成 23 年 3 月
6. 山崎怜「商工会！今までの 50 年、これからの 50 年～地域の夢を現実に～」静岡県商工会職員協議会商工会法施行 50 周年記念論文入賞作品集 平成 23 年 3 月