

# 事業再構築補助金 事業計画書

2021年4月22日

事業再構築補助金事務局 御中

## 【申請者】

本社所在地：栃木県日光市中宮祠 2493  
商号又は名称：株式会社 三本松茶屋  
代表者氏名：鶴巻 正男

## 【応募する枠】

通常枠

## 【補助事業計画名】

地域資源を活用した総菜製造のためのセントラルキッチン新設と食品製造卸売への事業転換

本事業で取り組む対象分野となる

事業（[日本標準産業分類](#)、中分類ベース）

コード

52

中分類項目名

飲食料品卸売業

## 【事業計画書の概要（最大100字程度）】

新たに調理加工設備を新設して地元素材を使用した冷凍調理食品の製造から卸売及び通信販売を行うことで、新たな市場を獲得して観光客の激減で落ち込んだ観光物産販売などに変わる新たな収益の柱と雇用を生み出します。

## 【事業再構築の種類】

事業転換

事業再構築前の主な事業又は業種（※）

事業再構築後の主な事業又は業種（※）

コード：56

項目名：各種商品小売業

コード：52

項目名：飲食料品卸売業

## （5）事業計画書 ※一部公表される場合があります。

### （1）事業再構築要件について

#### 【事業転換】

必要となる要件

要件に関する内容

1. 製品等の新規性要件

1-1 過去に製造等の実績がないこと

当該事業で製造する地元素材を使用した冷凍調理食品の商品は、自社の事業所内に新しく専用の調理設備を設けて、そこで惣菜加工を行って真空冷凍まで加工処理を施した状態で販売するものです。弊社はこれまで観光物産の販売や飲食を主に行ってきたので、従来扱ってきたような完成品を仕入れて販売するお土産品やその場で消費するために飲食提供する料理とは根本的に異なる商品となります。加えて、これまで販売やテイクアウトを目的とした惣菜加工の製造の実績もなく、弊社としては新しい試みとなります。

	<p><b>1-2 製造等に用いる主要な設備を変更すること</b></p> <p>上記「1-1」のように、これまで弊社が行ってきた土産物品販売や飲食料品提供とは異なり、新たな製造工程が必要となるほか、保健所等の許可申請や品質の安全を確保するためにも従来の設備では製造は不可能で、新しく専用の設備を導入する必要が求められます。また、今回の取り組みにおいては、地元の生産者と連携した地元素材の活用や弊社が製造しているクラフトビールと組み合わせることで、既存の市場を拓けるだけでなく、チェーンストアやホテルへの卸販売や通信販売など、これまで無かった新しい市場を開拓するという相乗効果が得られます。その為、生産規模が大きくなることから、生産者から引き取ってきた素材や自社製造のクラフトビールの保管場所として冷蔵庫や冷凍庫など新たな生産設備の新設が必要となります。</p> <p>以下の「3本事業で取得する主な資産」に記載のある今回の事業で導入する設備は、新たな事業転換において生産を行うために必要になるものです。</p> <p><b>1-3 定量的に性能又は効能が異なること</b></p> <p>上記「1-1」のように、既に加工された商品を仕入れて販売するのではなく、また、その場で消費することを目的に調理された料理提供でもありません。これまでとはまったく異なる顧客を対象とする為、既存の商品と定量的に性能又は効能を比較することは困難です。</p>
<p><b>2. 市場の新規性要件</b></p>	<p><b>2-1 既存製品等と新製品等の代替性が低いこと</b></p> <p>上記「1-1」のように、これまで弊社が行ってきた土産物品販売や飲食料品提供とは異なるため既存のものと代替ができない商品です。</p> <p>また、上記「1-2」のように、地元の生産者と連携した地元素材の活用や弊社が製造しているクラフトビールと組み合わせることで、既存の市場を拓けるだけでなく、チェーンストアやホテルへの卸販売や通信販売など、これまで無かった新しい市場を開拓するという相乗効果が得られます。</p> <p>現在、日光市内でクラフトビールを製造しながら惣菜加工を行っている企業はありません。そうした意味では、弊社が先んじてそこに取り組むことで市場の優位性が得られます。今回の惣菜加工の事業は弊社にとって新しい事業になります。然し乍ら、自社製造のクラフトビールという強みを活かして、自社のクラフトビールとも相性の良い地元素材をメインに使用した惣菜商品と合わせて販売することで、クラフトビール製造を行う弊社にしか出来ないまったく新しい日光ブランドが生まれます。</p> <p>特に、弊社が所在する日光という観光地の市場を見れば、地元素材を活用した加工商品は勿論のこと、地元で製造された日光ブランドのクラフトビールという組み合わせは、弊社だからこそ出来る強みであり、お土産品としての需要は高く、栃木県内の道の駅やホテル・旅館の売店など日光市内においても新しい市場が開拓できます。更に将来的には自社ホームページにECサイトを加えることで、日光市内を訪れた観光客だけではなく、国内に住むより広範囲の顧客に向けて商品販売が可能となります。</p> <p>弊社の店舗においても同様で、既存の仕入れた他社との類似商品を販売するよりも自社工場で作られた地元素材を使用した商品の方が顧客の支持も獲得しやすく、食堂で料理提供することにより、これまで以上に差別化が図れます。加えて、料理提供においては調理工程も簡略化できることから、店舗屋外でのパーベキューの需要への対応も可能となり、また、オペレーションの向上により地元の高齢者の雇用拡大にも繋がります。</p>
<p><b>3. 売上高構成比要件</b></p>	<p><b>3-1 3～5年間の事業計画期間終了後、新たな製品の属する事業が、売上構成比の最も高い事業となる計画を策定すること</b></p> <p>現状、国による緊急事態宣言に伴う不要不急の外出や移動の自粛等による影響により、現地を訪れる観光客が激減して、既存の収益の大部分を占める、観光物産の販売や飲食における収益が著しく減少しています。その中で、弊社が製造しているクラフトビールは、家飲み需要の後押しもあり、少しずつ需要が高まっています。当該事業で製造する地元素材を使用した冷凍調理食品の商品と組み合わせることで、既存の市場を拓けるだけでなく、首都圏を中心にチェーンストアやホテルへの卸販売や通信販売など、これまで無かった新しい市場を開拓するという相乗効果が得られます。それによって、3年後には間違いなく弊社の主要事業に成長すると確信しています。</p> <p>そればかりではなく、自社事業所ごとに機能の役割分担や集約を行い適切な人員配置を行うことで、作業の効率化が図られ、生産性が向上して、より大きな収益や雇用をつくるのが可能になります。</p> <p>売上高構成比要件につきましては「4収益計画」でも詳しく記載いたします。</p>

## (2) 具体的な取組の内容

### ① (現在の事業の状況)

現状、国による緊急事態宣言に伴う不要不急の外出や移動の自粛等による影響により、現地を訪れる観光客が激減し、既存の収益の大部分を占める、観光物産の販売や飲食における収益が著しく減少しています。

昨年、実施されたGoToトラベルなどの後押しもあり、昨年秋の観光シーズンは業績を回復しましたが、今年1月に緊急事態宣言が発令された後は著しく業績を下げて、弊社の収益の大部分を占める売店の今年1月から3月の売り上げは昨年の同時期と比較して40.6%減少して、単月の比較では最大63.5%減少しました。

新年度を迎えた今年4月以降も観光客の増加の傾向も見られず先行きが不透明な状況です。こうした状況の中で、今後は従来の観光客に頼ったお土産の販売や飲食では会社の持続は難しいと考えて、今回、大きな事業転換を決断いたしました。

#### 日光観光、入り込み3割減 宿泊数も44%減 コロナ禍、過去最低 2020年

2021年3月24日 下野新聞 掲載 抜粋

日光市は23日、2020年の市内観光客の入り込み数が前年比29・4%減の834万4072人で、06年の合併以降、過去最低となったことを明らかにした。宿泊数も43・8%減の185万1222人となり、過去最低を記録。観光地における新型コロナウイルスの影響の大きさが改めて示された。

同日の市議会全員協議会で、市観光課の担当者が説明した。

月別の入り込み数をみると、政府の緊急事態宣言が発令された4月が最も少ない32万9407人で前年に比べ59・9%減った。次いで5月が69・6%減の34万64人だった。一方、紅葉シーズンの10月は5・7%増の117万1290人が訪れたものの、年間を通して前年を上回った月は10月だけだった。

地域別では日光地域が18・8%減の508万4772人。鬼怒川温泉などがある藤原地域が34・8%減の147万2272人などとなった。同課の担当者は「コロナ禍における自動車での移動需要の高まりや日光宇都宮道路の週末無料化の効果などで、日光地域に日帰り客が多かったと推測する」とした。

入り込み数は合併以降、東日本大震災が発生した11年の862万7197人が最も少なかったが、それを下回る数となった。

宿泊数も入り込み数に比例するように、5月が94・6%減の1万5928人、4月が88・2%減の2万8538人などとなった。政府の観光支援事業「Go To トラベル」もあり、10月は前年同月の80・3%、11月が87・8%の水準まで持ち直したものの、全ての月で前年を下回った。



外国人宿泊数は新型コロナによる入国制限が大きく影響し、84・3%減の1万8679人に落ち込んだ。

今年に入り、本県でも2度目の緊急事態宣言が発令されるなど厳しい状況が続く日光の観光地。同課の担当者は「コロナ禍で屋外や家族、一人などは感染リスクが低いことから観光のトレンドになっている。コロナの状況とトレンドなどを検討して対策していきたい」と話した。

(下野新聞 掲載記事より抜粋)

<新型コロナの影響により日光市内の観光客数・宿泊者数が激減 / 下野新聞 2021.3.24 掲載>

<https://www.shimotsuke.co.jp/articles/-/431596>

### (強み・弱み)

**ブランド:** 弊社は日光国立公園に所在しています。「日光」という国内外に知名度のある観光地のブランドを活かした商品企画やマーケティングで他社との差別化が可能となります。

**立地:** 当該事業を実施するのは、家賃等が一切発生しない自社の保有地です。その敷地内にある弊社クラフトビール工場を増設して、販売機能を兼ね備えたセントラルキッチンを設けます。同じ日光市内にありながら交通の便もよく物流や雇用における利点がある自社の保有地に製造拠点を置くことで立地による強みを強化できます。逆に物流には不便な奥日光にある自社店舗は観光地としての機能に優れて、観光客が戻ってきた際には、自社店舗でより収益性の高い商品として物産としての販売や料理提供を行うことができます。

**クラフトビール:** 自社工場で製造しているクラフトビールと組み合わせることで、地元ブランドのギフトセットとしての販売も可能となります。オンリーワンの自社製品と組み合わせることで地元色を高めることで他者との差別化をはかり既存の市場拡大や新規市場の獲得が期待できます。

**素材:** クラフトビールの製造を通じて、これまで交流を育んできた生産者との連携を図ることで、苺や柚子など日光市内だけでなく栃木県内の素材を使用することが可能となります。特に苺は [REDACTED] 規格外で出荷できないものを原料として優先的に分けてもらっています。そうした規格外の素材を商品原料として活用することで食品の廃棄ロスの減少にも貢献しています。新規事業の惣菜加工で使用する素材は、いずれも弊社と長く取引実績がありこれまで信頼関係を築いてきた生産者もしくは卸会社から仕入れます。主な仕入先は以下に記載します。

・ヤシオマス: [REDACTED]

・ヒメマス、ニジマス: [REDACTED]

・ [REDACTED] などのブランド加工用食肉: [REDACTED]

・ 苺、 [REDACTED]: [REDACTED]

・野菜、チーズ、牛乳、調味料等：

・消耗品等：



< 県内の生産農家より規格外の苺をビール原料として引き取り廃棄ロスの削減に貢献 >

市場：地元素材を活かした商品は、日光市内に所在する弊社だからこそ「日光」というブランドを強く打ち出せます。当該事業で製造する商品は、ギフトセットや日常品としての利用など、これまで自社のクラフトビールだけでは扱われなかった市場を開拓する商品となります。

### (機会・脅威、事業環境、事業再構築の必要性)

上記「① 現在の事業の状況」のように、現状、国による緊急事態宣言に伴う不要不急の外出や移動の自粛等による影響により、現地を訪れる観光客が激減して、既存の収益の大部分を占める、観光物産の販売や飲食における収益が著しく減少しています。新年度を迎えた今年4月以降も観光客の増加の傾向が見られず先行きが不透明な状況です。そうした状況のなかで、弊社クラフトビールは家飲み需要に後押しされ出荷を伸ばすことが出来ました。特にBtoCにおいては、関西や九州など遠方からの注文も多く、今後益々、通信販売や高級志向の百貨店やチェーンストアでの需要拡大が予想されます。弊社は、これまで奥日光にある自社店舗で関東近辺からの観光客を主に顧客の対象として収益を上げてきましたが、食品製造販売を行うことで、既存の観光客だけでなく日本国内にいる顧客を対象に市場を上げられる可能性を感じました。更に嗜好品であるクラフトビールに地元素材を使用したブランド豚のローストポークなどのおつまみのギフトセットを提案することで市場は大きく広がると期待されます。そうした状況の中で、今後は従来の観光客に頼ったお土産品の販売や飲食では会社の持続は難しいと考えて、今回、大きな事業転換を決断いたしました。

### (事業再構築の具体的内容 -提供する製品・サービス、導入する設備、工事等-)

当該事業の主要な目的は、地元素材を使用した冷凍調理食品の製造販売による収益の増加です。

その為にまずは、食品製造の機能として日光市内にある弊社クラフトビール工場(NikkoBrewing)の一部を増設してセントラルキッチンを設けます。そこで、新たに惣菜加工の免許を取得して、真空冷凍まで加工処理を施した商品をつくります。その商品の一部を、奥日光にある自社店舗(三本松茶屋)の売店で販売したり、食堂でメニューに加えて料理提供して既存の事業の収益を増やします。そして、その他の一部を卸販売とECサイトによる自社クラフトビールと組み合わせた通信販売を行うことでこれまでなかった市場を拡げて新しい収益を増やします。

(事業前) 食品の加工設備は無し → (事業後) 新たな食品加工設備を導入

現在、自社のクラフトビールは330mlの瓶で週に平均して2,000本程度の出荷を行っております。今回の事業を行えば、ギフトセットなど製造する商品とのセット販売を行うことで、自社クラフトビールの出荷も相乗効果で大きく伸びます。初年度で週に平均して3,000本、次年度以降はその倍となる週平均6,000本の出荷増を予測しています。現在よりも急増した出荷に対応する為、クラフトビールの生産能力を強化する必要があり、現在の手動の瓶詰め機とラベル張りの設備を自動式の機械に変更して生産能力を高めます。

(事業前) 手動の瓶詰め機 → (事業後) 自動の瓶詰め機

(事業前) 手動のラベル貼り機 → (事業後) 自動のラベル貼り機

また、より効率よく生産性を上げる為に、ECサイトの管理や在庫管理、営業の強化などを目的に、増設した一部を事務所にしてそうした事務機能を集約して業務の効率化を図ります。

(事業前) 見積・納品書等の書類作成程度の事務機能のみ

(事業後) ECサイトの管理・運営や商品在庫の管理から出荷など営業や販売などの機能を集約

地元の生産者との連携がはかれるというのも自社の強みです。例えば、  
[redacted] 苺を規格外で出荷できないものを原料として優先的に分けてもらってます。これまではそうした規格外の素材を商品原料としてクラフトビールの製造に活用してましたが、当該事業を行うことでクラフトビール以外にも顧客のニーズに応えられる商品を作ることができます。前述のように規格外で出荷できない素材を生産者から買い取って原料として使用することで生産者の収益を増やし、更に食品の廃棄ロスを減少させることで地元地域に貢献しています。

また、市場に向けた発信は販売だけでなく、当事業の実施場所となる工場敷地内にバーベキュースペースを設けて、近隣住民に向けたサービスも開始します。新しいサービスの提供と自社工場で製造した食品商品を自社のクラフトビールと合わせて提供します。

(事業前) 自社クラフトビールの提供のみ

(事業後) バーベキュースペースを設けて県内観光客や地元の方に自社クラフトビールや食事の提供

当該事業の実施においては、建物の増設の他に専用の厨房設備などを導入します。購入する設備や費用等に関しましては「3 本事業で取得する主な資産」に詳しく記載いたします。



<地元素材を活用した新しい商品で全国の食卓に笑顔を届けます>

#### (スケジュール)

2021.4 事業再構築補助金 申請 (事前着手承認制度の申請を検討してます)

2021.5 見積依頼

2021.5 業者選定

2021.6 着工

2021.8 竣工

2021.8 設備搬入

2021.8 雇用受入 (新卒採用・中途採用・パート・アルバイト)

2021.9 製造開始・出荷

2021.10-12 オンライン商談会等の出展

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[REDACTED]

[REDACTED]			
[REDACTED]		[REDACTED]	
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

③ 補助事業を行うことによって、どのように他者、既存事業と差別化し競争力強化が実現するかについて、その方法や仕組み、実施体制など、具体的に記載してください。

(他者、既存事業と差別化し競争力強化が実現するか)

上記「2. 市場の新規性要件 2-1」のように、既存事業において、これまで弊社が扱ってきたような仕入れて販売するお土産品やその場で消費するために飲食提供する料理とは根本的に異なる商品となるため既存のものとの代替ができない商品です。

他者との差別化という観点でいうと競争力強化の要素が2つあります。

要素の一つめは「日光ブランドの強み」です。日光市内にて地元の素材を利用して製造された商品は日光ブランドとしての冠を有して販売することで他者との大きな差別化になります。そうした商品を奥日光にある自社店舗である三本松茶屋で販売できることも日光という立地の強みが活かされます。これに関しては、現在、弊社のクラフトビールも正しく同様に「奥日光の天然水を使用した日光で作られたクラフトビール」という商品は日光ブランドを強く打ち出すことで自社店舗で高い収益を生み出すだけでなく、数多くの有名雑誌にも取り上げられ、その効果で、現在は、東北・北関東で232店舗を展開するスーパーマーケットの県内すべての店舗で取り扱っていただいたり、その他に東京都内への販路なども少しずつ広がってきています。栃木県内に8箇所の同業他社がありながら、こうした時節にこれだけの実績を出せたのは正しく日光ブランドを冠した強みにあります。

要素の二つめは「自社製造のクラフトビールとセット販売することによる相乗効果」です。前述のように、日光ブランドという冠を有したクラフトビール商品と同様に日光ブランドの加工食品を製造販売する事業者は弊社だけとなります。オンリーワンの市場で、例えば、栃木和牛のハンバーグと奥日光のクラフトビールセットのように、弊社のクラフトビールを地元素材を使用した惣菜と組み合わせて販売することで、お中元やお歳暮などのギフト商品として、これまで弊社が既存の市場においてクラフトビール商品だけでは得られなかった顧客も獲得できます。さらに都内のチェーンストアや自社ECサイトでの販売といった新しい市場で大きな収益を得ることができます。



# ジャパン・グレートビア・アワーズ 2020 JAPAN GREAT BEER AWARDS 2020

## 最高賞受賞!

### THE NIKKO MONKEYS PREMIUM LAGER

【醸造所名】 NikkoBrewing  
 【醸造責任者】 細田 央  
 【所在】 栃木  
 【部門】 ボトル・缶  
 【ブランド名】 THE NIKKO MONKEYS  
 【ビール名】 Premium Lager  
 【ビアスタイル】 40. ボヘミアンスタイル・ピルスナー  
 【結果】 銀賞

## 銀賞受賞



### THE NIKKO MONKEYS PALE ALE

【醸造所名】 NikkoBrewing  
 【醸造責任者】 細田 央  
 【所在】 栃木  
 【部門】 ボトル・缶  
 【ブランド名】 THE NIKKO MONKEYS  
 【ビール名】 Pale Ale  
 【ビアスタイル】 91. アメリカンスタイル・ペールエール  
 【結果】 金賞

## 金賞受賞

Nikko  
Brewing

多くの雑誌に掲載されました

Nikko

多くの雑誌に掲載されました

Nikko



<2020年3月に国内コンテストで最高賞受賞。実績が認められ「pen」などの有名雑誌に掲載される。>

### (方法や仕組み)

今回の事業は製造と販売に分けられます。これらの生産と販売管理はすべて当該事業の実施場所である増設した工場と事務所で行います。将来的に販路が広がり供給過多となった場合は一部商品を外部に委託製造を依頼します。既存のクラフトビール商品との相乗効果を見込んでいるためビール製造設備の一部を取り替えて現在よりも生産能力を高めることも大切です。

まず製造においては、増設したキッチンスペースに専用の厨房設備を備えて、惣菜加工の免許を取得してセントラルキッチンとしての機能を有します。そこに、加工のスケジュールに合わせて、県内の生産者や食肉加工事業者から素材を届けてもらい、計画的に生産性の高い製造と出荷を行います。

自社の強みを活かしながら他者との差別化を図るため、自社のクラフトビールとのセット販売も必要です。前述のように今回の事業が軌道に乗った場合は、現在の週平均2,000本の出荷から初年度で週平均3,000本、次年度以降はその倍となる週平均6,000本の出荷増を予測しています。これまでより圧倒的にクラフトビールの生産能力を強化する必要があり、一部の製造設備を既存の手動式のものから自動式の機械に変更して生産能力を高めます。

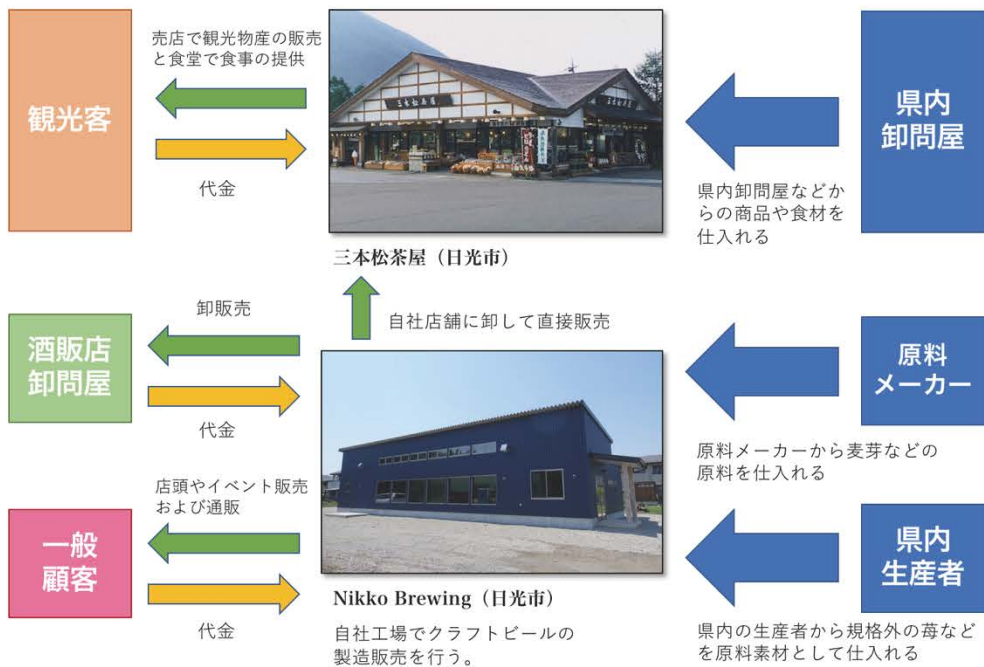
次に販売と営業です。前述したように、より効率よく生産性を上げる為に、ECサイトの管理や在庫管理、営業の強化などを目的に、増設した一部を事務所にしてそうした事務機能を集約して業務の効率化を図ります。

これにより、製造や生産管理機能に加えて営業や販売機能が同じ場所に集約することで生産効率が高まり、より付加価値の高い生産性をもたらす雇用の拡大に繋がります。

また、前述のように市場に向けた発信は販売だけでなく、当事業の実施場所となる工場敷地内にパーベキユースペースを設けて、近隣住民に向けたサービスも開始します。工場内に新たに売店も増設して新しいサービスの提供と自社工場製造した食品商品を自社のクラフトビールを合わせて提供します。

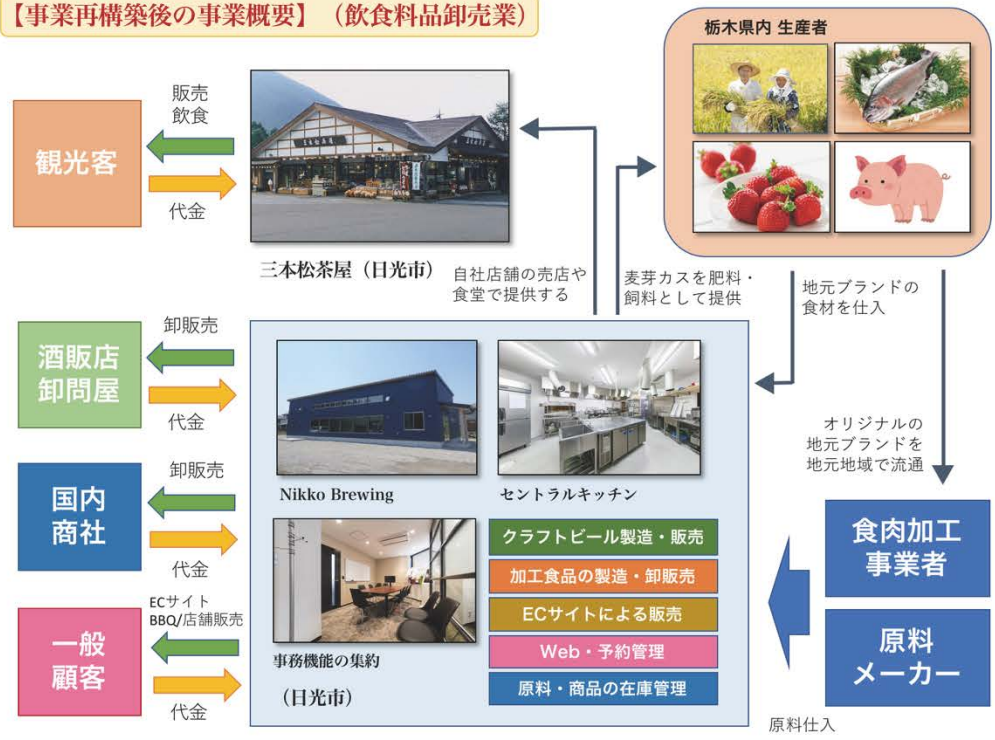


【事業再構築前の事業概要】（飲食料品小売業）



< 事業再構築前の事業概要（飲食料品小売業） >

【事業再構築後の事業概要】（飲食料品卸売業）



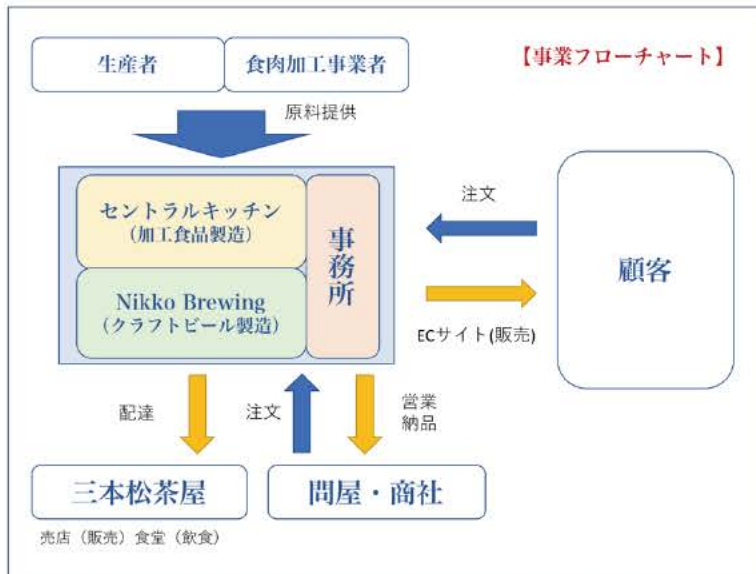
< 事業再構築後の事業概要（飲食料品卸売業） >

（実施体制）

繰り返しなりますが、生産・製造と販売管理はすべて自社内で行います。

前述のように日光ブランドこそがオンリーワンの市場を作るための大きな強みです。その強みを活かすためには、奥日光にある自社店舗の三本松茶屋との連携も欠かせず、当該事業の実施場所となる工場と役割の分担や機能の集約が大切になります。在庫や販売の管理や営業などの機能を工場と同じ場所に集約することで効率化が図られ生産性が一気に高まります。交通などの立地環境の良さもあるため、収益性を高めながら地元のシルバー人材などの雇用も増やし易いという利点もあります。

また、地元素材を利用するためには地元の生産者との連携も必要になりますが、交通などの立地環境の良さもあるためワンストップの物流拠点としての機能も備えます。加工のスケジュールに合わせて、県内の生産者や食肉加工事業者から素材を届けてもらい、計画的に生産性の高い製造と出荷を行うことができるのも大きな強みです。



<生産者や地元事業者との関係図と物流(フローチャート)>

④ 既存事業の縮小又は廃止、省人化により、従業員の解雇を伴う場合には、再就職支援の計画等の従業員への適切な配慮の取組について具体的に記載してください。

現時点において従業員の解雇や事業縮小化の予定はありません。逆に前年度は採用人数を拡げて新卒者の正規雇用3名とシルバー人材のパート雇用を2名増やしました。今年5月は同じくシルバー人材1名の正規雇用が内定しており、今年も昨年同様、地元の大学と高校を中心に新卒者を3名以上雇用するという目標を立てて採用活動を行っております。

前述にありましたが、今回の事業の主要な目的は、地元素材を使用した冷凍調理食品の製造販売による収益の増加にあります。その先には、弊社の事業活動において地元の雇用を増やしていくということが大きな目的です。

コロナ下でも採用に積極的、北関東は84社 経産省発表

経産省が発表したコロナ採用に積極的な企業・中小企業に、北関東からは84社が入った。IT(情報技術)分野などコロナ下でも需要を拡大している企業が含まれている。2021年春季に卒業予定の学生が就職先に迷っているため、経産省は採用啓発の活動を広げようとしている。

新潟県は、指定校で募集活動(新卒者)拡大後の「水戸市ウェルネス」を運営する中央ウェルネス(株)が入った。また、エンジェラを提携しているスズキ商事のクラウド、(高橋)も選ばれた。熊本では、土産物店経営やクラウド社に転職した三本松茶屋(日光市)など、小企業が目立った。

11月20日に公表された第1弾では全国の503社が選ばれた。うち北関東は12社だった。今回の第2弾は調査対象を広げて全国の89社を選んだ。資格は選出された企業の情報系大学のキャリアセンターや、各地のハローワークに設置している新卒者派遣窓口などに提供される。

日岡建設	日本エクシード
通信機製作所	熊本清通
ヨシダ	

注)経済産業省の資料をもとに作成

**新卒採用に積極的な北関東の主な企業**

新潟	群馬
流川建設	東久
松名商事	ジロージン・シヤックス
リファ工業	第一工業
梅崎建設	東洋化学工業
大正実業	山形精機
日光金属	
村田花様	

2020年12月24日 日本経済新聞 掲載 抜粋



<コロナ下でも採用に積極的な企業として経産省より公表されました / 日本経済新聞 2021.12.24 掲載 (左) >  
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOFB247AKOU0A221C2000000/>

<経済産業省より2018年から地域未来牽引企業に選定されました (右) >

## 2：将来の展望（事業化に向けて想定している市場及び期待される効果）

- ① 本事業の成果が寄与すると想定している具体的なユーザー、マーケット及び市場規模等について、その成果の価格的・性能的な優位性・収益性や課題やリスクとその解決方法などを記載してください。

### （本事業の成果が寄与すると想定している具体的なユーザー・マーケット及び市場規模）

本事業が寄与する顧客としては「日光に訪れる観光客」「県内に在住する顧客」「国内県外に在住する顧客」これらの3つが想定されます。

#### 1.日光に訪れる観光客

こちらは既存の市場です。昨年は新型コロナウイルスの影響で前年の29.4%減の834万人と過去最低ではありましたが規模としてはとても大きい市場です。

これらの顧客は意図が明確で、日光ブランドや地元素材の料理やクラフトビールというものに高い価値を感じております。購買意欲も高く、味わって気に入ればお土産として購入していき、その先にリピーターとしてECサイトから購入してもらえる可能性の高い、非常に購買顧客としては高い潜在能力を有している顧客です。

#### 2.県内に在住する顧客

こちらは新しい市場です。これからの時代において更に成長していく市場です。ここには2種類の顧客がおります。まず一つは、今回の不要不急の外出や移動の自粛等による影響により増えた家飲み需要です。

前述したように、現在、自社のクラフトビールが県内のスーパーマーケットを中心に地元の市場を拡げてます。弊社のクラフトビールは出荷ベースでは前年と比較して約200%まで伸びたのもこれが大きな要因です。「ちょっと贅沢な家飲み需要」こそが、これからの時代に伸びていく市場だと考えます。この市場に向けて日光ブランドを冠した食品商品をクラフトビールと組み合わせて販売することで、前述のような、栃木和牛のハンバーグと奥日光のクラフトビールセットといったビールとおつまみのセットで更に市場を拡げることができます。



<「ちょっと贅沢な家飲み需要」でクラフトビールの出荷が大幅に伸びる / 日本経済新聞 2021.12.23 掲載>

二つめの顧客はアウトドアです。

同様に、外出や移動の自粛等による活動の制限があつてから増えたのがアウトドア需要です。この市場に応えるために、まずは、当事業の実施場所となる工場敷地内にパーベキュースペースを設けて、近隣住民に向けたサービスを開始します。勿論、作りたてのクラフトビールは飲放題です。この「日光ビール園」構想も今回の事業においては欠かせない要素の一つとなります。そして、奥日光の自社店舗でも今回の事業とは別にアウトドアサービスの企画造成を進めてます。これらの取組みを通して既存の市場と合わせて新しい市場においても収益を獲得して雇用を増やします。

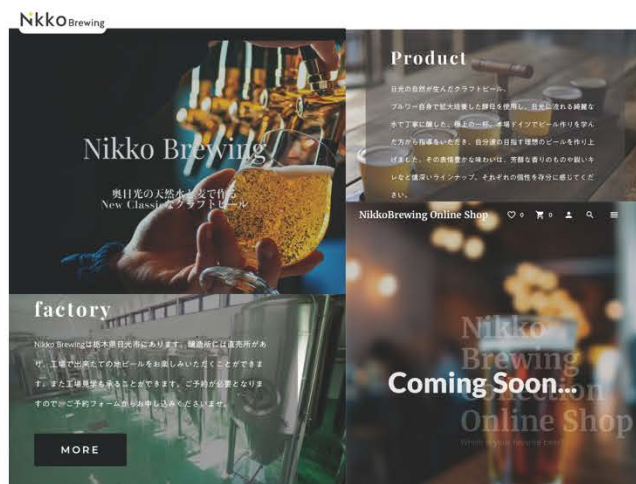


＜奥日光の自然の中で地元の素材とクラフトビールでアウトドアを楽しむ＞

### 3.国内県外に在住する顧客

こちらは既存の市場と新しい市場が混在します。未開拓な部分が多く、潜在的な需要を有していて首都圏だけを考えても広大な市場となります。

まず、既存の市場とは自社のクラフトビールで築いた販路です。そして、新しい市場とは自社のクラフトビールだけでは築けなかった販路です。前者でいうと、昨今の「ちょっと贅沢な家飲み需要」の高まりを受けて都内の販路も少しずつ拡がり、最近では[ ]直取引も始まり、そこを通じて販路開拓が進んでおります。そうした店舗に通う顧客が求めるものはクラフトビールだけではありません。それが後者です。クラフトビールと組み合わせたギフトセットや日光ブランドを有した食品商品を提案することで前述の大手商社などの販路を活かして新しい市場を築けます。これはBtoBだけでなく、ECサイトを通じたBtoCも同様です。



＜NikkoBrewingのWebサイトより専用のECサイトに案内して新たな販路を拡大する＞

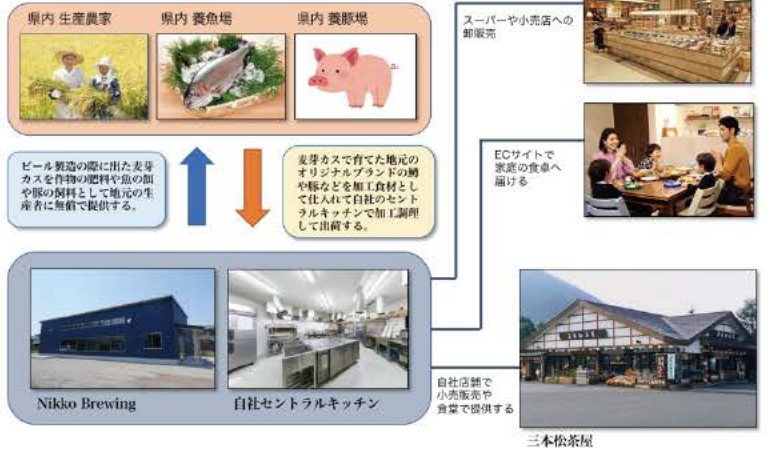
### （価格的・性能的な優位性・収益性）

前述の「ちょっと贅沢な家飲み需要」は安価なものより少しだけ付加価値の高い商品进行求めています。自社のクラフトビールの出荷が県内中心に拡大していることがそれを裏付けています。今回は果物や鱒といった生産者や[ ]からの原料供給体制を考えています。こうした生産者や地元事業者との連携と自社製造というメリットを組み合わせることで原価を抑えて他社よりも価格的な優位性を確立します。

収益性に関しては、前述の「2.県内に在住する顧客（家飲み需要）」や「3.国内県外に在住する顧客」に向けた地元問屋や大手商社の発信力を利用して販路を拡大していくことと「1.日光に訪れる観光客」や「2.県内に在住する顧客（アウトドア）」や「3.国内県外に在住する顧客（ECサイト）」のように自社から直接の販売やサービス提供により高い利益率で収益を上げることが可能です。上記のように横と縦の両方の側面からの市場拡大を狙います。

性能的な優位性に関しては、これまで何度も繰り返してきましたが「日光ブランド」と「地元素材」これらの活用で他者との圧倒的な優位性が生まれます。現在、地元の事業者と連携して、ビールを製造した後に出る使用済みの麦芽カスを豚の飼料や鱒の撒餌にして地元ブランドの豚や鱒を育てようという計画を進めています。現在、弊社のクラフトビールも規格外の芽を原料として使用していますが、将来的にこうした新しいブランドが次々と確立していけば、日光ビール園や日光ブランドのECサイトなどオンリーワンの市場で自社独自のブランドを築くことができます。

廃棄麦芽を活用した地元ブランド開発



<廃棄麦芽を利用したブランド豚とブランドマスの実施体制>

(課題やリスクとその解決方法)

現状において最も重要な課題は、観光客の減少によって落ち込んだ会社の収益を回復させることです。

その為に今回の事業計画を考案して大きな事業転換を決断いたしました。

細かなところで言うと、製造した在庫の保管であったり、遠方への流通や販路などの課題もありましたが、それらの課題は、工場内に保管用の冷凍庫を拡張したり、大手商社などとの直取引を実現させることにより解決しました。

また、原料の確保に関しては前述したように、いずれも弊社と長く取引実績がありこれまで信頼関係を築いてきた会社から仕入れます。主な仕入れ先は「P3 (2) 具体的な取組の内容 (強み・弱み)」に記載してありますのでご参照ください。

また、重要な課題は本事業の計画を遂行する人材でしたが、そちらも今年は3名の優秀な新卒の社員を迎えたり、地元のパートスタッフを雇用することで解決しました。昨年、新型コロナウイルスの影響で厳しい時期ではありましたが、むしろそこを機会と捉えて採用枠を拡大した結果です。

そうした観点で言うと、新しい事業転換はリスクかも知れませんが、弊社においては大きな機会と捉えております。

② 本事業の成果の事業化見込みについて、目標となる時期・売上規模・量産化時の製品等の価格等について簡潔に記載してください。

事業化見込み時期：2021年10月から出荷開始。同月より収益を見込みます。

売上規模：下記の「4：収益計画 (売上高構成比)」に記載します。

量産化時の製品等の価格：同一商品でないため一概に言えませんが、単品商品は800~1,500円 (税抜)。ギフトセットは3,000~8,000円 (税抜)。自社店舗での飲食提供は一人平均単価1,500円 (税抜)。卸販売価格は上記価格の65%~75%を想定します。

3：本事業で取得する主な資産

本事業により取得する主な資産 (単価50万円以上の建物、機械装置・システム等) の名称、分類、取得予定価格等を記載してください。(補助事業実施期間中に、別途、取得財産管理台帳を整備していただきます。)

建物の事業用途 又は 機械装置等の名称・型番	建物又は製品等分類 (日本標準商品分類、 中分類)	取得予定価格	建設又は設置等を行う事業実施場所 (1. 申請者の概要で記載された事業実施場所に 限ります。)
建物 設計管理料	99 分類不能の商品	■■■■円	栃木県日光市木和田島 1564-4
建物 工事費 (セントラルキッチン・事務所・パーベキュースペース・売店・在庫保管用冷蔵庫と冷凍庫の新設)	99 分類不能の商品	■■■■円	栃木県日光市木和田島 1564-4
さく井・ポンプ工事	99 分類不能の商品	■■■■円	栃木県日光市木和田島 1564-4

スチームコンベクションオープン(型番 : MIC-5TC3)	84 冷暖房用、食品調理用器具及び装置	円	栃木県日光市木和田島 1564-4
プラスチックラージ&ショックフリーザー(型番 : HBC-6TB3)	56 冷凍機、冷凍機応用製品及び装置	円	栃木県日光市木和田島 1564-4
真空包装機(型番 : HPS-300B)	84 冷暖房用、食品調理用器具及び装置	円	栃木県日光市木和田島 1564-4
軟水機(型番 : HK-55RS)	84 冷暖房用、食品調理用器具及び装置	円	栃木県日光市木和田島 1564-4
電磁調理器(型番 : HIH-33TE-1)	84 冷暖房用、食品調理用器具及び装置	円	栃木県日光市木和田島 1564-4
ワークテーブル	84 冷暖房用、食品調理用器具及び装置	円	栃木県日光市木和田島 1564-4
食器洗浄機(型番 : JWE-400TUB3)	84 冷暖房用、食品調理用器具及び装置	円	栃木県日光市木和田島 1564-4
二層シンク	84 冷暖房用、食品調理用器具及び装置	円	栃木県日光市木和田島 1564-4
吊戸棚	84 冷暖房用、食品調理用器具及び装置	円	栃木県日光市木和田島 1564-4
冷凍冷蔵庫(型番 : HRF-90AFT)	84 冷暖房用、食品調理用器具及び装置	円	栃木県日光市木和田島 1564-4
業務用テーブル形冷蔵庫(型番 : RT-150DG-RML)	84 冷暖房用、食品調理用器具及び装置	円	栃木県日光市木和田島 1564-4
チェストフリーザー(型番 : SH-220XD)	84 冷暖房用、食品調理用器具及び装置	円	栃木県日光市木和田島 1564-4
プレハブ冷凍庫(型番 : 030-A-0369)	56 冷凍機、冷凍機応用製品及び装置	円	栃木県日光市木和田島 1564-4
プレハブ冷蔵庫(型番 : 030-A-0370)	56 冷凍機、冷凍機応用製品及び装置	円	栃木県日光市木和田島 1564-4
小型冷蔵ショーケース[左ヒンジ](型番 : USB-63DL-L)	84 冷暖房用、食品調理用器具及び装置	円	栃木県日光市木和田島 1564-4
一層テーブル付シンク	84 冷暖房用、食品調理用器具及び装置	円	栃木県日光市木和田島 1564-4
業務用テーブル形冷凍冷蔵庫(型番 : RFT-180DG)	84 冷暖房用、食品調理用器具及び装置	円	栃木県日光市木和田島 1564-4
吊戸棚	84 冷暖房用、食品調理用器具及び装置	円	栃木県日光市木和田島 1564-4
業務用電子レンジ(型番 : NE-711G-5)	84 冷暖房用、食品調理用器具及び装置	円	栃木県日光市木和田島 1564-4
ワークテーブル	84 冷暖房用、食品調理用器具及び装置	円	栃木県日光市木和田島 1564-4
ラックシェルフ	84 冷暖房用、食品調理用器具及び装置	円	栃木県日光市木和田島 1564-4
チップアイスディスペンサー(型番 : DCM-115K-P)	56 冷凍機、冷凍機応用製品及び装置	円	栃木県日光市木和田島 1564-4
天板	84 冷暖房用、食品調理用器具及び装置	円	栃木県日光市木和田島 1564-4
瓶詰め機(型番 : ROOTS BF HEX3-1)	43 その他の産業用機械	円	栃木県日光市木和田島 1564-4
ラベル貼り機(型番 : FKL-200)	43 その他の産業用機械	円	栃木県日光市木和田島 1564-4
		円	
		円	
		円	

#### 4：収益計画

本事業は、事業終了後3～5年で、付加価値額の年率平均3.0%（【グローバルV字回復枠】については5.0%）以上、又は従業員一人当たり付加価値額の年率平均3.0%（【グローバルV字回復枠】については5.0%）以上の増加を見込む事業計画を策定していただく必要があります。

- ① 本事業の実施体制、スケジュール、資金調達計画等について具体的に記載してください。
- ② 収益計画（表）における「付加価値額」の算出については、算出根拠を記載してください。
- ③ 収益計画（表）で示された数値は、補助事業終了後も、毎年度の事業化状況等報告等において伸び率の達成状況の確認を行います。

（単位：円）

	直近の 決算年度 [2021年3月]	補助事業終了 年度 (基準年度) [2022年3月]	1年後 [2023年3月]	2年後 [2024年3月]	3年後 [2025年3月]	4年後 [2026年3月]	5年後 [2027年3月]
① 売上高							
② 営業利益							
③ 経常利益							
④ 人件費							
⑤ 減価償却費	0	0	0	0	0	0	0
付加価値額(②+④+⑤)							
伸び率(%)			25.2	47.0	62.4	94.2	124.4
従業員数(任意)							
従業員一人あたりの付加価値額(任意)							
従業員一人あたりの付加価値額伸び率(%)			4.3	5.0	1.5	7.8	12.2

※基準年度には、補助事業終了年度の見込み値を入力してください。

※実績値が判明次第、実績の数字に置き換えて、付加価値額の伸び率の達成状況を確認します。

（付加価値額の算出根拠）

上記「付加価値額」の計算は「営業利益」+「人件費」+「減価償却費」で計算を行いました。

「人件費」の算出根拠は「給与手当」+「雑給」+「法定福利費」+「福利厚生費」の合計になります。

#### 売上高構成比

	直近の 決算年度 [2021年3月]	補助事業終了年 度 (基準年度) [2022年3月]	1年後 [2023年3月]	2年後 [2024年3月]	3年後 [2025年3月]	4年後 [2026年3月]	5年後 [2027年3月]
① 売上高							
売店売上高(%)	53.6	45	40	35	30	25	20
食堂売上高(%)	23.9	20	18	15	13	11	8
ビール売上高(%)	22	23	24	24	22	21	20
その他売上高(%)	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
食品製造卸売売上高(%)	0	11.5	17.5	25.5	34.5	42.5	51.5