

特集 首都圏からの地域支援のあり方——南伊豆町(静岡県)の事例

序章

南伊豆応援隊による地域支援 ——過疎地域の経営指導員が感じた 可能性



木下 和孝

南伊豆町商工会経営指導員／東京都中小企業診断士協会城北支部

最近では、移住した「定住人口」でもなく、観光に来た「交流人口」でもない、地域や地域住民と多様な形でかかわる「関係人口」や都心と地方の「二拠点居住」生活が注目されている。かつてのような地域活性化を行うだけでなく、地域振興とその支援の在り方は多様化し変わってきている。

そこで本特集では、新たな地域振興・地方創生における支援のかかわり方として、首都圏の中小企業診断士による「南伊豆応援隊」の活動を取り上げる。同活動で実現した地域診断を通じ多様な支援を実行する中で見えてきた、首都圏の中小企業診断士ができる新たな支援の在り方を考察していく。

本章では南伊豆町商工会経営指導員として、過疎地域である当町の現状や事業者支援の状況などを説明し、首都圏の中小企業診断士による新たな支援を提言する。

1. 伊豆半島の最南端・南伊豆町

(1) 地域の概要

静岡県の東部、伊豆半島の最南端に位置する南伊豆町は、海・山・川など豊かな自然に恵まれた温暖な地域である。夏には多くの海水浴客が訪れる「弓ヶ浜海岸」や、近年抜群の透明度によりシュノーケリングポイントとして人気の高い「ヒリゾ浜」があり、早咲きの河津桜を楽しむ人気イベント「みなみの桜と菜の花まつり」が行われる。また、500

年にわたる温泉の歴史がある「下賀茂温泉」などを中心に観光拠点も充実している。

首都圏からも比較的近距离であるため、年間を通じて多くの観光客が訪れ、2018年度の当町観光交流客数は約87万人に上る。民宿・旅館・観光施設などを中心とした観光業が盛んな地域である。



ファミリー客に人気の「ヒリゾ浜」

(2) 立地環境と観光主体の産業構造

しかし、南伊豆町までの交通アクセスは「半島最南端」の立地から、同じく観光業主体の近隣市町と比べて不利な状況にある。

町内には鉄道がないだけでなく、伊豆縦貫自動車道の未整備部分もいまだに多い。

最寄りの高速自動車道である東名・沼津IC（新東名・長泉沼津IC）まで車で約2時間半と物流アクセスも不利な状況から、金属関連などのいわゆる「町工場」的な製造業も伊豆半島南部地域にはあまり見られない。

農業や漁業も盛んであるが、多くが小規模家族経営である。

図表1 南伊豆町内商工業者数・南伊豆町商工会員数（平成31年3月31日現在）

| | 会員数 | 事業所の業種別内訳 | | | | | | | | | | 定款 会員 | |
|----------|----------|-----------|-----|-----|-----|-----|---------|-----|-------|-------|-----|----------|--|
| | | (計) | 建設業 | 製造業 | 卸売業 | 小売業 | 飲食店・宿泊業 | | サービス業 | | その他 | | |
| | | | | | | | 飲食店 | 宿泊業 | 娯楽業 | 娯楽業以外 | | | |
| 商工業者数 | | 579 | 91 | 31 | 7 | 93 | 202 | | 129 | | 26 | 5 | |
| 会員総合計 | 399 | 394 | 61 | 20 | 6 | 67 | 37 | 95 | 33 | 58 | 17 | 5 | |
| 従業員規模別内訳 | 0人 | | 300 | 35 | 11 | 3 | 51 | 29 | 89 | 29 | 42 | 11 | |
| | 1～2人 | | 47 | 15 | 3 | 1 | 7 | 6 | 1 | 2 | 9 | 3 | |
| | 3～5人 | | 22 | 7 | 3 | 1 | 4 | 2 | 0 | 2 | 3 | 0 | |
| | 6～20人 | | 20 | 3 | 2 | 1 | 3 | 0 | 4 | 0 | 4 | 3 | |
| | 21人～50人 | | 5 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | |
| | 51人～100人 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 100人超 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |

※各種団体や町外会員などの特別会員 58事業者 商工会員合計457事業者 会員組織率68%

出典「令和元年度 南伊豆町商工会通常総会」資料

当町は伊豆急下田駅開通後の昭和30～40年代頃から、自然環境を生かした「観光産業」を中心に成長。現在も宿泊・観光施設だけでなく、船舶所有漁業者による海水浴客の渡船サービス、長期滞在や海水浴客の洗濯需要もターゲットとしたコインランドリー併設クリーニング店や菓子店による観光土産品の製造販売（第4章参照）など、多くの産業が観光客など他地域からの来町者から多大な恩恵を受ける「周辺産業」として発展している。

しかし、年々観光客が減少し経営環境の厳しい状況が続いている。町内観光交流客数は、ピークの昭和62年には現在の約3倍の256万人であった。私が商工会に入社した23年前と比べても、家族経営民宿や観光土産物店などでは、後継者のいない「事業承継」問題が重なる形での廃業が多くみられる。

最寄りの中核地方都市である三島市・沼津市までは車で片道2時間以上と通勤「圏外」であり、若者の就職や進学のための町外転出が続いている。伊豆半島南部は近隣の下田市・松崎町・西伊豆町を含め、「過疎地域自立促進特別措置法」の過疎地域市町村として少子高齢化が顕著な地域である。2019年6月現在の当町内人口は8,243人、高齢化率は45.7%（65歳以上人口比率）。脆弱で年々減少傾向にある後背地人口、国民年金生活者比率の高い町内消費環境により、商業をはじめ主に地域住民向けの事業経営は難しい地域となっている。

2. 南伊豆町商工会について

(1) 最も身近な中小企業支援機関団体

商工会や商工会議所は「地域の総合経済団体」として、地域内事業者を中心に会員構成し、各種経営支援や街づくりなど地域振興事業を行う団体である（第2章参照）。

国や県の施策により、都道府県ごとに「中小企業支援センター」（静岡県では公益財団法人静岡県産業振興財団）や、「よろず支援拠点」などの中小企業支援機関が存在するが、その事務所の多くは県庁所在地中心にある。

出張相談会の開催もあるが、当町から県庁所在地の静岡市中心地まで約150km、車で片道3時間以上の相談所に当町事業者が気軽に何度も相談訪問することは現実的に難しい。

商工会が最も身近な相談窓口であり、前述の各支援機関や「認定経営革新等支援機関」である近隣の金融機関や税理士なども連携を図りながら、事業者支援を行っている。

(2) 当商工会の概要

町内の商工事業者数および当商工会員数は図表1のとおりである。管内に従業員51人以上の会員企業は存在せず、21～50人規模の事業者のうち小売業2社とも他市町に複数店舗を展開している事業者である。

会員数は、ピークの平成2年の618事業者から457事業者に減少している。近年は移住

者の起業がみられるものが高齢経営者の廃業も多く、中長期的には会員数は減少傾向にある。

当商工会の職員はパート職員1名を含む合計7名で、経営指導員や記帳業務支援を行う記帳専任職員などで構成。役員は会員事業者から選出された非常勤であり、商工会長を筆頭に理事・監事18名で構成されている。

(3) 経営指導員として

私は平成28年度より経営指導員に従事しているが、図表1のとおり大企業はもちろん中堅中小企業も非常に少ない地域性から、経営指導は必然的に「小規模事業者」、そのうち特に常時雇用従業員のいない、もしくは家族従業員のみでの事業所支援が中心となる。

業務の中心は管内企業への巡回・窓口などによる経営相談であるが、マンパワーの足りない小規模商工会は「純粋な巡回訪問」を行うことは難しい。労働保険の年度更新業務や産業祭など、販路開拓イベント出店者との連絡調整業務など、他の関係業務に併せた企業訪問により経営アドバイスをを行っている。

これまでの経営指導は、記帳処理や税務の相談・融資相談など「基礎的経営支援」が中心だったが、近年は経営計画策定から実行支援も含めた「提案型支援」が求められている。

平成26年に「小規模企業振興基本法」の制定および「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律」が一部改正された。目玉施策として開始された販路開拓に対する補助金「小規模事業者持続化補助金（補助対象経費の2/3、上限50万円）」により、当補助金申請から事業実施、精算報告までの一連の取組みについて、事業者に寄り添った商工会の経営支援が期待されている。

加えて「静岡県中小企業・小規模企業振興基本条例」の制定に伴い、平成29年からは県独自の制度として、「小規模企業経営力向上事業費補助金（補助対象経費の2/3、上限50万円）」が開始。こちらも申請段階から計画実行支援、精算報告まで、商工会によるきめ

細かな指導が求められている。

当商工会では経営指導員が中心となり申請等支援を行い、事務局長や記帳担当職員も含めた「全職員体制」で補助金申請支援に取り組んでいる。持続化補助金が開始された平成26年度から平成30年度までに、当商工会では両補助金制度に延べ129事業所が申請、うち延べ86事業所が採択され、各事業者が販路開拓や新規事業開始につなげている。

新たな経営指導員業務は増加したが、補助金申請書は簡易的な「経営計画書」となっているため、ヒアリングし相談・提案をしながら作成を支援する経営計画づくりを通じて事業者からは、「自社の強みが再認識できた」、「計画に基づいた新事業により売上増につながった」などの高評価をいただいている。

私自身、このような取組みこそ経営指導員業務の根幹だと感じていて、今後も当補助金制度を活用しながら小規模事業者への経営計画策定を支援していきたいと考えている。

3. 南伊豆応援隊への取組み

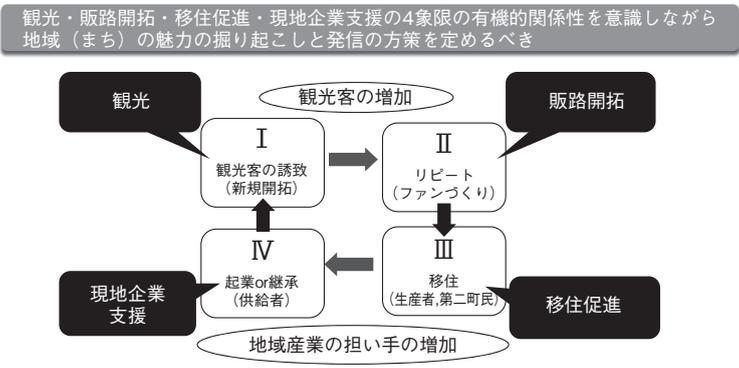
当応援隊の経緯や内容・報告会は第1章で述べる。

私は、南伊豆応援隊に関しては、キックオフ開始前の岩井智洋氏や土屋俊博氏とのやり取りから「診断士メンバーが南伊豆町のフィールドを使い、自由にやりたい活動が実現できる」ようにするべきだと思い、当時の商工会会長や事務局長に相談。その結果、商工会事業として実施することになった。

年度途中で急遽開始した事業のため、予算がなく「手弁当」となり「無償」だったが、商工会事業としての位置づけにより、参加診断士全員を「専門家委員」として委嘱した。

町行政はもとより、町内各産業団体との日頃からのつながりを生かして、農協・漁協・観光協会などに協力を依頼。町長から漁船長まで、行政と町内主要産業の団体責任者と第一線で活躍する経営者のヒアリングを、メンバーの現地視察日程に合わせてセッティング

図表2 南伊豆町応援隊における全体戦略



した。

報告会終了後、多くの参加者から高評価を得ており、参加した町役場職員から「非常に参考になった」と声をかけられた。私も、中小企業診断士と町行政担当者を直接つなげることができた点が「最大の成果」と感じている。さらに、本年度中に実施予定である南伊豆町と診断士グループとの「政策アドバイザー協定」締結にまでつなげることもできた。

加えて、他地域展開として伊豆半島内修善寺地域での診断士プロジェクトに立ち上げ協力ができたのも、大きな成果と考えている。当プロジェクトへの取組みにより、多くの中小企業診断士とつながることができた。

本事業を契機に、当商工会では地域内事業者に対し高度な課題解決を図るための「専門家派遣制度」での定期的な診断士活用を増加させている（第4章参照）。さまざまな分野で活躍するプロコンと地域事業者との相談機会を「単発の指導」に終わらせず、定期継続的に実施した。そして日頃のサポートを経営指導員が行う。これにより過疎地域でも新事業展開や販路開拓につなげた事業者も多い。

数年前まで当商工会で年5～10回程度の専門家派遣制度活用は、独自予算確保により平成30年度は年35回に増加している。

4. 地方でこそ活躍できる企業内診断士

現在、地元経営指導員と連携した経営支援

サポートを、興味を持つ首都圏の企業内診断士にお願いできないかとメンバー内で検討している（第2章参照）。

この取組みは、決してプロコン活躍の場とバッティング・競合する話ではない。すみ分けによる診断士業界全体での「新しい市場」を作っていけるのではと考えている。多様なスキルを持つ企業内診断士が南伊豆町の複数の企業とかかわることで、地域経済全体が潤ってくるのではないかと考えられる。

岩井、土屋両氏が所属し、このほど立ち上げた東京協会城北支部内の「公的サポート研究会」。私は南伊豆町での上記計画を研究いただいているご縁から、東京協会城北支部に入会させていただいた。これからも多くの中小企業診断士との接点を増やし、地域企業の支援につながる種々の事業を検討していきたい。

木下 和孝

(きのした かずたか)

南伊豆町で生まれ育ち、大原簿記学校卒業後に南伊豆町商工会に勤務。記帳指導や労働保険事務組合、町内ポイントカード事務局などを担当。2012年中小企業診断士登録。現在、経営指導員として町内小規模事業者を中心とした持続化補助金などの申請等支援、経営発達支援事業における地域内事業者の販路開拓支援などを行う。

