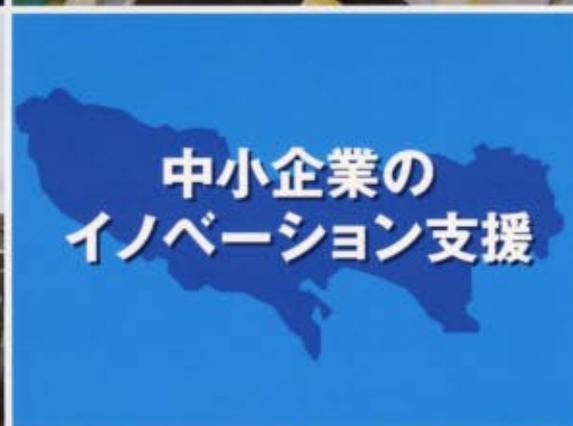
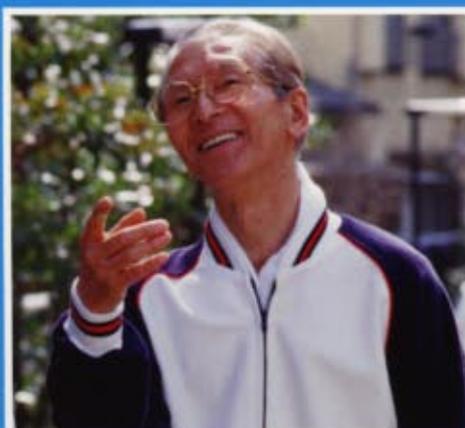


地域政策提言集





平成18年度「地域政策提言集」目次

はじめに 地域中小企業の活性化をめざして 高島 利尚 1

第1章 地域連携によるコミュニティの形成

地域貢献性評価で販促支援 河合 陽子 4
中小企業とNPOのパートナーシップ 関谷美由紀 6
障がい者自立支援と商店街の役割 清水 敏行 8
町会を巻き込んだ複数商店街のブロック化を 太田 龍雄 10

第2章 新しい商店街形成を目指して

住民の「今」を把握し、地域の活性化につなげる 小口 裕 12
マルチプラットフォーム商店街形成促進制度の新設について 山川美穂子 14
コミュニティ・カフェの導入を商店街活性化策のひとつに 池田 章 16
地域認定商店街制度の創設について 樗木 裕伸 18
地産地消による商店街の生鮮三品店の活性化について 服部 八郎 20

第3章 起業・就業支援

団塊世代を中心とした起業支援事業の提案 柴崎 理 22
「若者に対する就業支援」 榊原 貞夫 24
これからの女性創業支援 油井 文江 26

第4章 人材育成

「後継者倶楽部」の提案 田中 一次 28
ものづくり技能者育成の助成 龍野 孝道 30
小売店繁盛の三つの要素 安田 秀夫 32

第5章 国際化の推進

技術、人材、観光の相互開発の視点から地域行政への提言 後藤 武史 34
日本に一番近いヨーロッパであるロシアの資源は未知数である 後藤 武史 36

第6章 商店街活性化と個店支援

ワークショップで改善策共有	魚崎 誠也	38
お客様と一緒に考える個店の活性化!	田中 尚武	40
商店街イベントを地域資源に	岡部 功一	42
“親子連携による販促”	小高 正芳	44
進化し続けるインターネットの地域・商店街・個店の活性化への対応強化について	沼田 邦男	46
まちづくり三法改正後の商店街施策	高坂 一郎	48
コンセプト確立による商店街の活性化支援	増野 雅之	50
国の少子高齢化対策に対応した地域密着・商店街の位置付けについて	沼田 邦男	52

第7章 地球環境・災害対策への取り組み

まちの活性化は人道の整備・充実から	高橋 明憲	54
災害時事業継続支援	井田 勝久	56
ごみ減量での環境対応	金 順玉	58

第8章 街づくり人材ネットワーク

まちごとに総合相談室の設置を	高橋 明憲	60
----------------	-------	----

第9章 中小企業活動への支援

公的施策の周知徹底と活用促進	細谷 和丈	62
ベンチャーキャピタルとの協働による中小企業支援	生方 淳	64
ウォーキング大会による異業種交流会の活性化	山下 義	66

第10章 地域資源活用型のものづくり支援

地域ブランドの形成支援	井田 全彦	68
-------------	-------	----

はじめに

地域中小企業の活性化をめざして



社団法人 中小企業診断協会 東京支部
支部長 高島 利尚

平成17年度、18年度の中小企業庁の主となる施策に、地域再生、地域の中小企業活性化、それに加えて商店街・中心市街地活性化とあります。来年度予算の概算要求における最重要施策では、「地域中小企業の活性化」とあります。

また、9月就任された安倍内閣総理大臣所信表明演説のなかにも「地域資源などを活用した新商品・新サービスの開発や販売を促進します」とあります。

地域の活性化に向けての活動の重要性は益々増してきております。

私ども中小企業診断協会東京支部においては、地域支援部を置き、中央、城東、城西、城南、城北、三多摩の6支会の各地域支援担当部門と協調し、地域に密着した諸活動を続けております。

今年度もそれら活動の成果の一部をまとめて「地域政策提言集」にまとめました。その内容は、地域連携によるコミュニティの形成、新しい商店街形成を目指して、商店街活性化と個店支援などに関するもの33編です。いずれも、実際に現場で支援してきた中小企業診断士の視点から提案しました。

本書が、地域支援の核となる自治体および中小企業支援センター、商工会議所、商工会、中央会等ならびに各金融機関の皆様が、地域における各中小企業の支援を行っていく際の参考になれば幸いです。

私ども中小企業診断士は、多様かつ複雑化した経営課題を持つ個々の中小企業および団体の皆様に対して、地道な支援を続け、着実に成果に結び付けていくべく活動を続けていきます。そして、地域貢献できることを願っております。

中小企業診断協会東京支部は、各地域における自治体、支援機関等との今まで以上の密な連携をとり、地域活性化に向けて取り組んでいく所存です。

本書が、それぞれの局面において活用され、地域活性化に寄与できますことを心より願っております。

平成18年11月15日

地域貢献性評価で販促支援

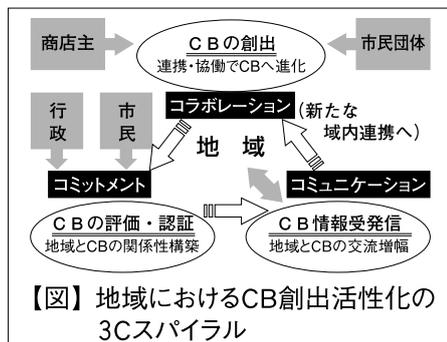
— “コミュニティビジネス度” ランクを店頭掲示 —

中央支会
河合 陽子

1. 課題は情報発信力強化

「地域の実情にあったサービス、雇用を生み出す地域貢献型事業」（2004年版『中小企業白書』）としてコミュニティビジネス（以下、CB）が注目を集めている。市民アンケートでも「品質と価格が同じ商品と比較し、社会への貢献度の高い企業のブランドを選択したことのある人」が35.2%に上るなど^{*1)}、地域貢献性は事業者にとって今後販促面の「強み」となることが期待される。

CBの活性化は【図】の通り、既存事業者のCB化^{*2)}や新規CB創業を出発点に、「コラボレーション」段階ではセミナーや中間支援機関の新設が、運営面では各種制度融資や事業委託化等の行政支援策が展開されている。しかし「コミュニケーション」段階は、事業者の地域貢献活動は「活動内容および成果が見えにくい・わかりにくい」^{*1)}など、3Cスパイラルのポトルネックとなっていることが懸念される。



2. 市民の選択購買を促進

そこでここでは地域事業者の潜在的な強みであ

るCB性を「見えやすく・わかりやすく」する方策として『CB度ランキング制度』を提案する。そのプロセスを通して地域の「コミットメント」を促進するとともに、結果を店頭でPRするなど現在「弱み」である「コミュニケーション」段階を強化。これにより、市民のCB事業者の選択購買を促進する。

具体的には、例えば全体テーマを「ユニバーサルデザインな街づくり」と設定し事業者を3つ星評価。認証エンブレム（右図参照）を店頭掲示し、その地域貢献度を市民にビジュアルに示す。



3. 実践への具体的プロセス

（※各項目の末尾【 】内は診断士が関わる工数例）

(1) 「コミットメント」の促進

Step① チームの組織化とテーマ設定

行政主導で地域の市民、事業者、教育機関、各種団体などの参画を促し、CB度ランキング・プロジェクトチームを立ち上げる。より広域なまちづくりビジョンや地域の実情を踏まえつつ、全体テーマを設定。①対象事業者のエリア、②育成すべきCB像、③情報発信する商圈範囲、④具体的なゴール設定…の基本方針を決定する。【全体会合；3時間】

【注および参考資料】

- *1) 「企業の社会貢献活動に対する一般生活者の視点」調査 [2004.7]、NTTレゾナント株式会社・株式会社三菱総合研究所
- *2) 「小規模商店のコミュニティビジネス拠点化」(河合) [2005.11]、中小企業診断協会東京支部地域振興部『地域政策提言集』
- *3) 英国サスティナビリティ社が提唱。環境・経済・社会の各局面について“収支バランス”の維持・向上に取り組むことを意味する

Step② 指標の策定

評価の基となる指標について、①全CB分野の総合点を導く「総合指標型」②複数のCB分野別に点数化する「分野別指標型」③当該エリアの“顔”となるCB分野を絞り込んで点数化する「単一指標型」…から選択する。指標の具体化においては、全体テーマおよび「トリプル・ボトムライン」³⁾に配慮（【表】参照）しつつ、各項目策定および配点の重み付けを行う。

【指標案設計；3時間、全体会合；3時間】

Step③ 対象事業者の抽出

商業・サービス業者を中心に被認証事業者を募る。ここではプロジェクトのPRも兼ね、自薦・他薦や市民の投票制度など市民参画を促進できるような仕組みを盛り込む。 【企画作業；3時間】

Step④ 評価および認証の実施

指標に基づく「評価」作業は被認証事業者とプロジェクトチームの協働で評価結果を3ランクへ落とし込む「認証」作業はプロジェクトチーム単独で行う。 【1店舗あたりの評価・認証作業；2時間】

(2) 「コミュニケーション」の強化

Step⑤ エンブレムやイベントでPR

評価結果のランクを示す店頭用の「認証エンブレム」を制作する。Step②の評価指標タイプごとに統一もしくは分野ごとのエンブレムとなる。認証店のマップの作成や店巡りラリーなども展開する。 【企画作業；3時間】

Step⑥ 検証およびフィードバック

CB度ランキング制度について、①個々の被認証事業者の販促効果検証、②CB度ランクの販促活用例の共有化、③評価・指標の定期的見直し、④新規参加事業者の発掘…を継続的に行う。結果は年度ごとに「CB報告書」として地域へ還元する。

また指標・評価結果は一般公開して、市民アンケートなど地域からフィードバックを得る機会も設ける。 【1店舗あたり検証・フィードバック作業；3時間、CB報告書作成作業；10時間】

4. 外部機関の役割

(1) 診断士；“ブランド化”で継続性確保

プロセス全体を主導・進行管理する。

「コミットメント」段階ではプロジェクトチームの合意形成を促すファシリテーター機能や個々の事業者に対してCB意識の啓蒙や販促戦略的視点からのCB性抽出を行うコンサルティング機能を発揮する。

「コミュニケーション」段階では、①被認証事業者向けにはランキングの販促活用策、②市民向けには被認証事業者を選択購買するインセンティブを企画・提案する。

長期的には、認証エンブレムを商標登録して推奨商品を開発するなど、採算性・継続性ある地域ブランド事業へと発展させていく。

(2) 行政；立ち上げ支援と“お墨付き”

プロセス全般を側面支援する。「コミットメント」段階では地域参画の推進役を「コミュニケーション」段階ではCBランキングへの“お墨付き”役を担う。

事業費用は被認証事業者の負担が基本だが立ち上げ段階のエンブレム作成費用や診断士派遣費用については半額助成等の行政支援策が望まれる。CBランキング制度を地域全体のまちづくり事業に組み込むことで国の「戦略的中心市街地中小商業等活性化支援事業費補助金」や「少子高齢化等対応中小商業活性化支援事業」の活用も検討したい。

【表】CBマークの具体的な評価指標例

機能	指標名	算式・評価基準の具体例
E ン ブ レ ム 機 能	地域資源活用度	地元業者仕入れ率、産学官等の連携度、地元雇用率、地元商圏からの集客度（地域交
	地域課題解決性	課題抽出性；市民モニター制度・相談窓口の有無、課題対応性；店舗（車椅子対応等）・商品（地産地消等）・サービス（宅配等）
C o m m u n i c a t i o n 機 能	地域貢献実践度	地域への純粋な寄付額比率、地元障害者・女性採用率、従業員のボランティア従事日数、市民の溜まり場機能の有無
	組織の地域志向性	地域貢献方針の有無・組織内浸透度、利益配分における地元投資比率、資金調達での地元出資度、商店会加盟の有無
E c o l o g i c a l 機 能	店頭での3R実践度	エコロジー商品・サービス比率、車輛物流削減比率、容器包装削減策の有無・実施による成果（マイ箸・マイバッグ利用率等）
	組織の3R志向性	情報開示面；環境取り組み報告書の作成・公表の有無、制度面；職場内での環境ポリシー策定・具体的実践ルール（廃紙利用等）

中小企業とNPOのパートナーシップ

— 地域経営の担い手である企業とNPOの協働を促進 —

中央支会
関谷 美由紀

1. 協働が求められる背景

(1) 多様なパートナーシップによる地域経営へ

現在、人口減少や行政需要の多様化、厳しい財政状況など、行政をとりまく環境が大きく変化している。このため、地域の発展を願う際、行政を中心に考えるのではなく、企業やNPO、各種団体、住民など多様な主体が参画し協働することで、単なる地域活性化を超えた「地域経営」を実現することが課題となっている。

そこで、地域経営の担い手である企業、特に中小企業とNPOとの協働を提言する。

(2) 企業：社会貢献から戦略的CSR経営へ

まず、我が国で「企業の社会的責任（CSR）」の思想が初めて注目されたのは、高度成長時代の公害対応からと言われている。そして、バブルが拡大する80年代には、大企業を中心にフィランソピーやメセナといったブームが生まれたが、これらの活動の多くは受身的で長期的戦略を持たなかったことから、90年代の不況期には社会貢献活動の停滞をもたらした。

ところが、特に2000年以降、企業倫理の欠如による不祥事やCSR国際標準の検討、環境問題の深刻化などが影響し、CSRに戦略性が付加されるようになった。特に近年では、企業活動を環境の側面、社会的側面、経済的側面の3つの側面（トリプルボトムライン）から捉えることで、持続可能な企業経営のあり方を模索する取組が浸透してきており、その一環であるNPOとの協働でも、戦略・組織

的な取組が目立つようになった。表中のドラッカ一財団の表現によれば、「支援型」から「協働型」パートナーシップへ発展する傾向がみられる。

(3) NPO：事業型NPOの増加

一方、NPO側からみると、平成10年の「特定非営利活動促進法」（NPO法）施行以来、団体数が伸び続け、現在では、市民の自己実現や社会貢献の場となるだけでなく、地域社会のニーズや課題解決に資する公共サービスの担い手として、その役割が期待されるようになった。

最近では、NPO法に定義された活動分野の範囲拡大（情報化、科学技術振興等）にも表れるように、無償のボランティアの性格の強いNPOではなく、有償スタッフや事業収入を一部に有する事業型NPOが増える傾向にある。このような事業型NPOも資金的・人的な資源が十分ではないのが現状だが、企業と対等な立場に立つパートナーとしてみた場合、事業型NPOは最適な存在と言える。

2. 企業とNPOが協働する時代へ

(1) 中小企業だからこそその意義

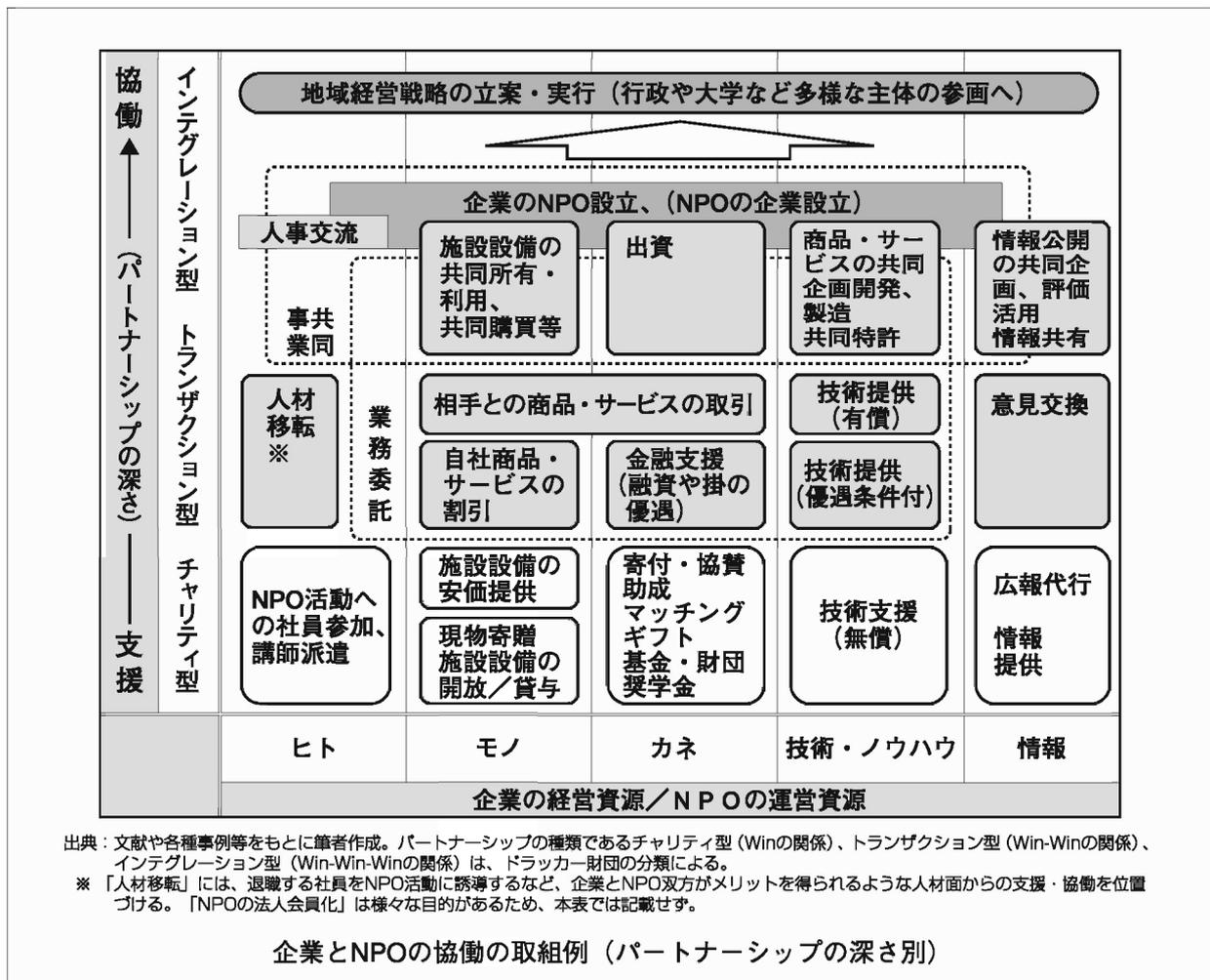
企業とNPOとの協働には、表中のとおり様々な取組が考えられる。一般的には大企業が先行した取組を行っている印象があるが、実際には、地域に根ざした企業活動を行う中小企業だからこそ、地元の社会貢献活動への協賛や、地元NPOとかわる機会に恵まれていると考える。

そして、中小企業とNPOの協働を促進する政策が社会的意義や効果が大きいと考える理由としては、①企業の大半が中小企業である点、②地域や社会の問題に根ざしたNPOと、特定地域を拠点とする中小企業はミッションを共有しやすい点、③NPOが持つ専門性や地域密着性が中小企業の経営資源を補完できる点、④組織の小ささゆえに全社会的な取組に発展させやすく、組織風土の活性化等の成果が得られやすい点、⑤中小企業には専門性や独自性をもった企業がみられNPOとの協働でもその強みを発揮しやすい点などが挙げられる。

(2) 企業経営の視点から協働を促進

そこで、中小企業とNPOの協働を促進する際に重要な視点を考えると、企業に対し「社会貢献すべき」との価値観やCSRの重要性を押し付けるのではなく「NPOとの協働をいかに経営に活かすか」という視点を強調することだと言える。

中小企業診断士は、NPOと限られた資源を相互補完しながら新たな価値を創造する「協働型」パートナーシップの事例をロールモデルとして行政等に示し、その取組に関していくことによってNPOとの協働そのものに対する中小企業の関心を高めていくことを促進する。



障がい者自立支援と商店街の役割

— 自立と共生の地域社会の実現へ —

城西支会
清水 敏行

1. 現状と課題

(1) 障がい者を取り巻く環境

現在、障がい者を取り巻く環境は厳しく、平成18年度に「障害者自立支援法」が施行されたことにより、従来の障がい別（身体、知的、精神）の施策を一元化し、実施主体を市区町村とし、都道府県はバックアップする体制に変わった。また、支援体系を地域生活支援と就労支援を中心とし、就労支援事業と雇用施策との関係を強化し、既存の社会資源を活用することになった。

支給については、客観的な障がい程度区分に対応した尺度を導入し、支援サービス利用者に応分の費用負担をしてもらうことになった（原則1割負担）。

今後は、人口規模の小さい市区町村での対応となるため地域特性を踏まえた柔軟なサービス支援や運営が可能となるような仕組みを構築する必要がある。

(2) 企業等の対応状況

このような状況に対して、企業側の障がい者雇用の現状は、障害者法定雇用率（民間企業1.8%）を6割近くの企業が未達成であり、依然として低水準で推移している。

このような中で、新しい動きとして「特例子会社制度」がある。この制度は、障がい者に配慮した子会社を設立した場合に、親会社の実雇用率に算入できるものであり、障がいのある人がその特性に配慮した仕事を確保することができ、また就労する上での職場環境の整備や障がいの内容に応じた仕事や生活の指導が行われ、能力の発揮が可能となるメリットがある。

ただ、この制度の導入企業は、一部の大企業や障がい者雇用に理解のある経営者の子会社に限定されている。具体例としては、ヤマト運輸株式会社が故小倉理事長のノーマライゼーションの理念の思いから、スワンベーカリーという焼きたてパンの店舗を展開する中で、障がい者雇用を実現している。また、あるサービス業企業は、身体障がい者と知的障がい者雇用を、その特性を考慮した協働作業による分担によって実現し、前者はパソコンを活用した仕事、後者は肉体的作業や記憶能力やきめ細かい丁寧な作業をする仕事に区分し実施している。

2. 提言

(1) 商店街の新たな役割

商店街を取り巻く環境も変化してきており「まちづくり関連法」の改正により、今後は商業機能だけではなく地域のコミュニティ機能を必要とし、福祉、介護、医療、子育て支援、教育支援、各種公共サービスの提供、地域文化の発信や地域資源の活用などを求めている。そのためには空き店舗の有効活用、商店街や既存店舗の機能の革新が必要であり新業態や新サービスの開発が急務となっている。

地域住民である一般市民と高齢者や障がい者に優しいまちづくりを行うコミュニティ街が今後は生き残っていくと思われる。

以上のような現状認識に立ち、先にあげた障がい者自立支援について、商店街や関係機関が連携した取組により、実現することができるのではないだろうかと考えた。

(2) 具体的な支援内容例

企業等に雇用されている障がい者はごく一部であり、多くは社会福祉法人の施設、共同作業所や小規模授産施設で低賃金で働いている。好意ある企業からの下請の仕事を受託したり、役所や公共的な催しなどで制作した商品を細々と販売している。

そのような中で、意識ある商店街では一部、障がい者の働く場を提供し、商品の生産や販売を実現している例がある。商店街のバリアフリー化計画の際に、小規模作業所兼店舗を商店街の中に出店し、家賃補助を3割程度している。当初は知的障がい者の母親が主体となり障がい者とボランティアグループとが一緒にクッキーなどを作り販売していた。その後、NPO法人となり、現在では知的障がい者通所授産施設を開設し、公益事業として運営している。地元自治体からの補助金も受けられるようになり商品の味の良さから多くの顧客が来店しており会員数も700～800名いる。

年間売上は2,000万円台であり、ギフト用の注文販売も行っている。商店街活動にも積極的に協力イベントやフリーマーケットなどにも参加している。

(3) 連携のポイント

このような商店街における障がい者雇用の実現のポイントは、次の通りである。

- ① 設立の理念が明確であり、協働者や支援者を引き付ける魅力があること。
- ② 商店街活動との連携があり、商店街自身も幅広いまちづくりの見識があること。
- ③ プロとしての生産・販売組織であり、支援者のサポートを得て、商品力をつけ、顧客を引き付ける魅力があること。
- ④ 福祉分野の活動に、経営的視点を導入すること（中小企業診断士のサポート領域）。
- ⑤ 地域市民への情報の発信（広報誌）による認知と、障がい者が地域で共存することに対して市民の理解があることなど。

(4) 将来へ向けて

障がい者雇用と商店街の連携は、身近な事例として、いくつか実践されている。今後は、障がい者施設、商店街関係者、地域住民、NPO法人、中小企業診断士等の専門家、大学などの学生、事業者、地元自治体（行政からの委託事業として、働く場づくりの支援）などが連携し、その地域の実態や障がい者の状況に応じた枠組みを構築する必要がある。

私の知っている福祉施設では、花卉を栽培し、葬祭関係の企業に販売している。また、野菜を作り、野菜自体とその加工食品（漬物など）を販売しているところもある。

商店街も、空き店舗をその販売場所として提供し、障がい者の働く場や収入源確保を支援したり、イベントなどへの参加を進めたり、また商店街単位でギフト箱やショッピングバッグなどを作業施設へ発注し、制作依頼をすることなども可能であろう。低経費でしかも障がい者は丁寧な作業でよい商品づくりをしてくれる。仕事があれば働く喜びもあり、低賃金からの脱却や将来への生活の自立への姿も具体化してくる。

作業施設で毎日単純作業を繰り返す、両親の死後はグループホーム等に入所するしかない障がい者の未来を、商店街や中小企業診断士等の支援活動で開くことができる。

これこそ、地域密着型の社会貢献事業ではないだろうか。今後、障がい者自立支援の仕組みづくりに中小企業診断士の活躍の場を広げることを提言する。

障がい者支援関係者の役割

支援関係者	支援内容
障がい者作業施設	ジョブコーチとして支援活動、就労支援や生活支援
商店街、個店	空き店舗等の販売の場の提供、制作物の発注、チラシ広告などへの掲載協力、イベントや催事への参加
専門家（中小企業診断士等）	経営的視点からの支援、商店街や自治体との連携支援
地元自治体	ホームページや広報誌などでの活動内容の案内支援、補助金支援
NPO法人	福祉分野の専門機関としての支援
地域住民	障がい者への理解促進、口コミによる支援
大学・短大・専門学校などの学生（福祉関係学部など）	障がい者施設の活動への継続的ボランティア活動、大学等での福祉関係ゼミでの事例研究・発表活動
事業者	制作物の発注依頼、外部委託機関としての作業所の活用（低経費、高品質）

町会を巻き込んだ複数商店街のブロック化を

城西支会
太田 龍雄

1. 地域住民の窓口は町会

昨年度の本提案集で複数商店街のブロック形成を提案し数々の商店街や自治体と話し合いをした。その過程で得たことは、複数商店街のブロック化により困った地域内の住民に商店街の新しい活動方向を理解し協力してもらうにはその地域の窓口である町会との協働作業が商店街および町会の双方にとって効果的であるということである。

2. 町会の機能は何か

(1) 現在の町会の仕事内容

標準的な町会の例を見ると

- ① 保健福祉面…民生児童委員、主任児童委員、青少年委員（中学校区単位）の推薦と選出。
- ② 調査員関係…国勢調査員の推薦と選出。
- ③ 募金関係…赤い羽根共同募金、歳末助け合い募金の実施。
- ④ 地域援護と治安…防災会の運営、防災訓練、防犯パトロール隊の編成と実行、地域消防団の結成、交通安全活動、防災ひろばの確保、緊急時対策の食料、医衣用品の備蓄と調達、住環境整備事業の街づくり協議会の結成、自設街路灯の保全。
- ⑤ 慶弔活動…弔意伝達、敬老行事、成人の日、小学校入学祝。
- ⑥ 親睦行事…祭祀（神輿、子供神輿、神酒所、奉加帳）盆踊り、すいか割り、ラジオ体操、餅つき、旅行。
- ⑦ 環境保全…資源リサイクル運動、廃品回収、清掃活動。

⑧ 小中学生徒支援…夏休み中の補導活動、児童館との連絡。

(2) 町会の仕事内容の緊急度の推移

時代とともに重点の指向方向が推移する。

最近が高齢少子化の福祉対策、児童学童の安全防犯対策、環境保全、防災対策等の地域住民の日常生活に密着した問題の対応が行政側からも又地区住民側からも求められている。これに対処する町会組織は町会長以下の役員と民生児童委員等限られた人員構成である。防犯パトロール隊一つ見ても役員だけの編成で辛うじて行われている現状が大多数である。

民生児童委員についても、標準的な某区の例では、区人口25万人、町会数130、民生児童委員253名（うち主任児童委員15名）1町会当り1～2名の配置である。この限られた人数の委員で、一人暮らしの高齢者の見守り、生活困窮者の支援と相談母子家庭や心身障害者対応、児童福祉の推進の兼務までやる。

(3) 町会の外部との協力による仕事の効果

上記の町会の事業のうち、国勢調査、募金活動、ゴミ処理、リサイクル資源活用、民生児童委員等町会独自の力で進められる部門がある。一方外部との協力を得た方がより効率的部門がある。地域住民の保健福祉、防犯防災、環境改善、教育指導、親睦等の面では、商店街の持つ多様な専門ノウハウとボランティアの技能とが町会の持つ地域住民の情報と組み合わせられることによってより一層効果が得られる分野がある。商店街ブロックはこの町会の内部事情を踏まえたスタンスをとって町会とタイアップをすべきである。

3. 複数商店街ブロック化の狙う事

(1) 狙いは地元住民の全生活の安全確保

単独の商店街では業種業態に限度があり、複数の商店街がブロックを形成することにより業種業態の不備も補われ更に、同業間においても相互に連携をとることによって品揃えやサービス面での強みが発揮される。このメリットを活かして地域住民の育児から高齢者の介護までのすべてのニーズに即時対応できる体制づくりを狙う。謂わば住民生活のライフラインのコンビニ化の形成である。不足の業種については趣旨に賛同する個店単位でもブロックに加盟してもらう。従来商店街活動に消極的であった医院、運送屋、ビル内の建築設計会社も趣旨に賛同してもらい街を挙げての新しいコミュニティづくりとする。

(2) 新しい文化資源、観光資源の開発

地元住民との交流を通じ埋もれている文化資源や観光資源が必ず発掘されるものである。これを上手に活かして外部からの来街者を増やし、さらに街の回遊性を高める。

4. NPO事務局の設置

(1) NPOが必要なわけ

町会も商店街ブロックも地域住民の生活の安全を目指すという共通基盤がある。この両者の架け橋となって両者の夫々の長所を組み合わせることで住民生活をより向上させる事務局には夫々の分野の専門知識と協働意欲のある人々の参加が必要である。それには専門性と公共性を備えたNPO法人が望ましい。

(2) 事務局の事業内容

- ① 事務局の第一の目標は、商店街ブロックの結成の目的である住民のライフラインのコンビニ化に適合する組織作りである。この組織とは商店街ブロックの組織とともにその目標に

適する事務局自体の組織でもある。

- ② この組織作りと平行して町会と商店街ブロックと更に地域住民に共通する課題に優先順位をつけて実施プログラムを作ることである。このプログラム作成のプロセスに地域住民を含んだ人々に協働参加願いたい事務局と住民とが協働して新しい街づくりを始めるのだという参加意識を広く住民に持ってもらうことが肝要である。

(3) ちょいボラの勤めと受皿の事務局

地域の中にある事務局として住民に親しまれば、自ずとちょっと空いた時間にボランティアをしたいという人が期待できる。このちょいボラを如何に巧みにパワーとして活用するかは事務局の人使いの良し悪しがかかる。

(4) 要はリーダーに人を

NPO事務局の成否は一にかかってそのリーダーに適任の人が得られるかにかかる。

カリスマ3分に4分の熱意、残り3分の知性の持ち主ならば、男女年齢を問わない。

5. 行政との関わり

自治体に対してNPOはコスト意識と住民のニーズをバックに自分の背丈に合ったペースで対応することである。行政側の各部課係りに縦割りに細分化された権限を引き出し行政とうまく連携をとりながら事務局としての計画立案に組み込んでいくのが良い。

6. 中小企業診断士の役割

事務局のリーダーに人を得ても一人ではどうにもならぬ。滑走離陸から安定飛行までプロデュースとコーディネートとの役割は診断士において適任は無い。強い個店を育てこれを核に強い商店街そして強い商店街ブロックを形成していく道のりは平坦ではない。

住民の「今」を把握し、地域の活性化につなげる

— 行政の調査事業への提言 —

三多摩支会
小口 裕

1. 行政＝マーケティングの時代

近年、行政とマーケティングは、その間合いを一段と狭めている。たとえば「格差」の問題について一意的に突き詰めて言えば行政によるマーケティング・セグメンテーションの議論に結びつく。

さらには、多くの自治体が掲げる「行政と市民のパートナーシップ」というテーマについて言えば顧客と企業の長期的な互惠関係を志向するリレーションシップ・マーケティングの議論に他ならない。

2. 調査事業の隠れた有用性

マーケティングの基本は、言わずもがな顧客の動きを観察しその声に耳を傾けることである。しかし近年、その典型である自治体による個別施策分野の調査事業は十分に行われているとはいえ主に費用対効果の側面から、むしろ縮退する傾向にある。

しかしここで、2つの問題がある。1つは「行政による調査事業を縮小してよいのか」という点である。事前の施策スクリーニングが重要であろう。また個別施策に対する地域性の反映という視点も無視できない。

実際、多摩地区と一言で述べても地域毎のオリジナリティは強く、一括りにすることは難しい。たとえば武蔵野市と福生市に着目してみると、吉祥寺という多摩地区5指に入る市街地を持つ武蔵野市と米軍基地との共存を図ろうとする福生市を同じ括りで語ることはできない。こういった異なる地域性をもつ住民の潜在要望を同質的な世論調

査結果やデモグラフィックデータ中心の指定統計、センサスのみで推し量ることは難しい。

しかしより重要なのは地域活性化という側面からの理由である。

昨今、その存在が注目されてきているコミュニティビジネス事業者やインターメディアリ（行政と市民の間に立つ中間支援組織）にとって、行政の地域調査データによる住民意識の把握は、極めて有用な経営資源となる。調査事業の隠された効用として、実は地域活性化のために一歩踏み出そうとする者の事業リスクを低減させている、という実態にも留意しながら事業性を捉えていく必要がある。

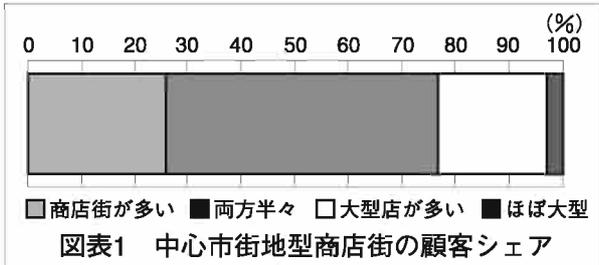
これらの点を考慮して、2点目に「それでは調査事業の事業性をさらに高めていくためにはどうすれば良いのか」という点について論じていきたい。

3. 事業性を高めるために

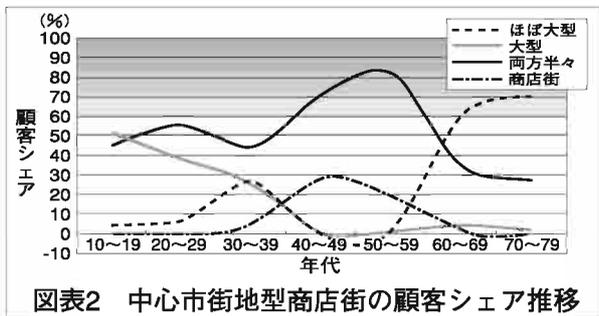
「事業性を高める」という課題を解決するには現在進められている調査事業の民間委託化による「調査費用の圧縮」もさることながら、今後より重要性を増してくるのは「調査成果の向上」である。

ここで、1つの事例を提示しよう。ある東京郊外を中心市街地で行った日用品購買行動に関するアンケート調査結果である。日用品購買時によく利用する店舗種別とおおよその利用頻度を聞いている。この中心市街地は幹線国道沿いに連なり、核となる食品系スーパーが数店舗、その周辺に数十店舗の個店が集積している。調査仕様については本稿の論旨から判断して、ここでは詳しく述べないが、

この調査結果を単純集計すると次のようになる。



このような集計グラフは行政資料で散見されるし、これはこれで明瞭な傾向が見てとれるため、得るべき示唆もあろう。しかし、これに対して、より専門的な集計分析を加えてみると、結果はより大きく様相を変えるのである。



これは前掲の単純集計のデータを被験者の職業・世代を考慮しながら、マーケティングモデルの一つである多項ロジットモデルを用いて解析したものである。縦軸には各選択肢の顧客シェア(%)、横軸には被験者の年代がとってある。被験者の年代が推移するにつれ職業も変化し、それに応じて購買行動も変化する。このグラフの曲線には、それがよく現れているといえよう。

ここでたとえば「団塊世代が退職して地元に戻ると商店街が利用されるようになる」というごくシンプルな仮説を考えてみよう。これは商業を担当する行政担当者からも良く聞かれるフレーズである。この仮説を念頭に置きながら、この集計分析結果を見ると必ずしもそれは正しいとは言えない、ということになる。

このように単純集計のみならず専門的な技法を用いてしっかりと集計・分析を行うことでより、

効果的な示唆を得ることができるのである。

4. 調査成果の向上

このように「調査成果の向上」に向けて集計・分析という技術的な側面をさらに高めていく必要がある。しかし、調査成果を左右する要因として、ここではさらに以下の2点を挙げることにする。

- 1) 実態に合った調査企画・仮説。
- 2) 調査データの高い活用度。

これらについてここでは詳しく述べないが、調査成果を高めていくためには、単に集計・分析のみならず、調査事業全体に着眼して一つ一つのプロセスを改善していくことが重要となる。

5. 提言：中小企業診断士の参画を

今後も、行政主導による地域の特性に配慮した調査事業は継続して行われるべきである。そのためにも行政は、調査成果、さらには調査事業全体の事業性を高めていく必要がある。調査能力を持ち、かつ地域の実態をよく知る中小企業診断士のネットワークは大きな役割を担うことができると考えるのでその活用を提言する。

効果「事前の調査企画・仮説の設定、集計分析」においては、地域の商工業、コミュニティビジネス等の活動支援を通じて地域の実態をよく知る中小企業診断士のネットワークから有用な仮説案を提供できる可能性が高い。また「調査データの分析に関する技術的な支援」もネットワークを介して十分に対応可能である。

さらには、幅広い地域行政と協働を推進する中小企業診断士を参画させることで、異なる行政主体間の調査データの比較ができる。このような「調査データの活用度を高める取り組み」においても極めて有効に機能できるはずである。

マルチプラットフォーム商店街形成促進制度の新設について

— 多分野活動融合商店街制度 —

中央支会
山川 美穂子

1. マルチプラットフォームとは

(1) 女性・高齢者を地域活性化の核に

今後地域コミュニティにおいて重要な役割を果たしていくことが期待される女性・高齢者は、商店街のメインターゲットであるとともに、地域においてNPO活動の重要な担い手でもある。商店街が、福祉や環境など様々な分野のNPO活動との連携を深めることができれば、これらのメインターゲットを商店街のサポーターとすることができる。地域コミュニティとともに、商店街も発展していくことが可能となる。

(2) マルチプラットフォームの意義

他方、こうしたNPO活動はいくつかの問題を抱えている。具体的には、助走段階における事務局機能の不足、自立のためのマネジメント能力や情報の不足等である。ここでマルチプラットフォームとは、

福祉や環境など多分野の活動を行なう地域NPOに対して、事務局やマネジメント能力などの共通基盤の形成に協力する機能を提供する組織と定義する。

マルチプラットフォームを活用すれば、共通の基盤を持つ効果として、NPO活動の活性化だけでなく、活動の融合によるシナジー効果を期待することができる。

マルチプラットフォームは、具体的には、SNS（ソーシャルネットワーキングサービス）による情報・ノウハウの提供やマネジメント支援、事務局機能の支援等を行う。

2. 商店街がマルチプラットフォーム機能を提供する意義

このようなマルチプラットフォーム機能を、商店街を中心に整備・集積させようというのが、本構想のねらいである。これにより、次のような効果が期待できる。

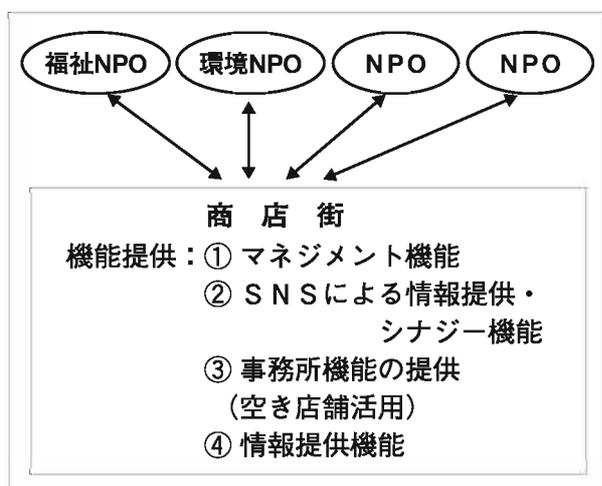
(1) 商店街にとっての効果

① NPOとの連携施策の実施

NPOのノウハウを吸収することが可能となる。例えば、福祉関係NPOからは、お年寄りに買い物にきてもらうポイントや、自宅への配送サービスなど、環境関係NPOからは環境にやさしい商店街としてのノウハウやアピールの仕方などを学習できる。

② 女性・高齢者の取り込み

NPOに参加している女性・高齢者を中心に、



福祉や環境など各分野における関係者を商店街に吸引し、これらの人々を商店街のサポーターとすることができる。

③ 地域活性化による市場拡大

NPOの活性化によって地域活性化を図ることができれば、商店街の市場も拡大が期待できる。

④ 空き店舗の活用

NPOの助走段階で、空き店舗を共用の事務所として活用できれば、商店街への来客も増え、空き店舗対策ともなる。

(2) NPOにとっての効果

① 自立へのステップ

共通基盤の機能を提供してもらうことで、不足する能力を補い、自立へのステップとすることができる。

② 規模拡大による事業化

事業規模が拡大すれば、コミュニティビジネスとして利益を上げることも可能。

③ 地元ニーズのくみ上げ

地元商店街と連携することで、地元ニーズを的確に吸収することができる。

3. 商店街における具体策

① プラットフォーム指令所の構築

全体の構想をコーディネートし、NPOに様々な機能を提供する指令所は、商店街の外部機能として組織する。

具体的には、自治体からの委託を受けた中小企業診断士が、以下の業務を行う。

- NPOとの連絡調整
- 商店街とのマッチング
- NPOへのマネジメント機能提供
- SNSの運営 等

② SNSの構築

情報交換の基礎となるSNSは、商店街が構築する。SNSを運営するためには、汎用のSNSプログラムを入手してインストールする。SNS用のオープンソースプログラム（無料）であるOpenPNEを利用することでコストを節約する。NPOにこのSNSの利用を推奨するのは、自治体の役割とする。

③ 事務所機能の構築

NPOが共同で構築する事務所は、商店街の空き店舗を活用する。経費面で事務所構築が難しい場合には、商店街会員の協力でバーチャル事務所とすることも検討する。

④ 地域情報の提供

NPOに地域情報を提供するのには、商店街の個店の役割とする。NPOからの情報を商店街に蓄積すれば、分野横断的なコミュニティ対策の実現も可能となる。

4. 期待される効果（年換算）

1箇所あたり約500万円の事業規模で、約1,400万円の効果（年）が期待できる。

① 事業規模（約500万円／箇所）

- 広報費 5万円
- SNS構築費
2万円×1人×1日＝ 2万円
- 指令所委託費
2万円×1人×240日＝480万円

② 事業効果（約1,400万円／箇所）

- 地域活性化（売上増加）
3,000万円×1%×30店＝900万円
(注) 個店30店、売上増1%と推計
- NPOの事業化
2,000万円×0.25事業 ＝500万円
(注) 4年に1事業が事業化と推計

コミュニティ・カフェの導入を商店街活性化策のひとつに

— コミュニティ・カフェの集客力と採算性を活かそう —

中央支会
池田 章

1. コミュニティ・カフェとは

- (1) コミュニティ・カフェとは
コミュニティ・カフェは地域の人々が気軽に集い、コミュニケーションを交わす憩いの場である。多目的な場を提供することで集客力を高める。
- (2) メニューは喫茶と軽食で
メニューは飲料と軽食程度にとどめる。ただし、店の独自性を出すための特徴あるメニューは必要である。

2. コミュニティ・カフェで商店街を活性化

- (1) コミュニティ・カフェを商店街へ導入
カフェは、一商店街にひとつは確保したい。空き店舗の活用や、事業転換などで対応する。
- (2) 商店主をカフェの経営者に
カフェの経営は商店街の店主にして欲しい。地域の事情に精通しており、地元にも顧客も多い。商売の経験も重要である。
- (3) コミュニティ・カフェを活用
コミュニティ・カフェは、地域住民のさまざまなニーズに応じて集客を図る。
- 食育セミナー
 - 地域歴史探訪セミナー
 - 大人のぬり絵展示会
 - 民族楽器演奏会
 - 子供対象の本の読み聞かせ
- など、集客イベントはいくらでもある。

3. コミュニティ・カフェ開業スキーム

- (1) 利益を上げて経営の継続性を保つ
コミュニティ・カフェはボランティア事業ではない。大きな収益を求めるものではないが、収支をバランスさせて事業を継続性する。
- (2) 事業主体は元気な商店主
事業を行うのは高齢者でもよい。元気な60歳ぐらいがターゲットである。しかし、あと5年は現役で働いてもらいたい。
- (3) 店舗は既存店舗を改装して
既存の店舗を改装してカフェにする。豪華な内装は不要で、工事は自らも手伝い、家具什器は中古品を探す。自分たちの汗と努力でコストを切り詰める。
- (4) 改装資金は借り入れて
改装資金は借入金で賄う。堅実な売上計画を立て、無理のない返済計画により、5年で返済できる範囲内で資金を借りる。

4. 事業の採算性

- (1) 開業資金は500万円以内で
- 15坪の店舗での改装費用 400万円
 - 開業費 50万円
 - その他 50万円
- (2) 売上は堅実な線で月額70万円
- 15坪28席で月商70万円を見込む。
500円(客単価)×28席×70%(稼働率)×3回転×25日=734,000円

- (3) 粗利益50万円を確保
70万円×75% (粗利益率) = 525,000円
- (4) 人件費を除く固定費は10万円以内で
毎月の固定費の光熱費、通信費、販促費などは極小化させ、10万円以内に抑える。
- (5) 返済は月額10万円以内で
借り入れ500万円、返済60ヵ月(5年)とすると利息を含めて10万円以内である。
- (6) 事業主の取り分は月額30万円
粗利益から諸経費と返済を引いた、事業主収入は月30万円である。粗利益率の高い事業なので、改装費などの設備投資を小額に抑えることで、採算性を確保することができる。
- (7) 償却後は賃貸も
5年経過後は、借り入れがなくなるため、その分の手取りが増える。この時点で、他者へ貸して家賃収入を得てもよい。

- オペレーション指導
開業前のオペレーションを指導、開業後の確認と事後指導を行う。

③ 1級建築士・商業施設士による支援

- 店舗設計
店舗全体のレイアウト、厨房、水周りの設計、什器の配置などの設計を行う。

(2) 行政の支援

- 金融支援
地域活性化支援事業として、業態転換を制度融資に加える。
- 支援チームに対する助成(100万円)
支援チームへの助成を行政が行う。

【助成金支出内容】

事前調査費 5万×1人×2日=10万円
事業支援 5万×3人×5日=75万円
事後指導 5万×3人×1日=20万円

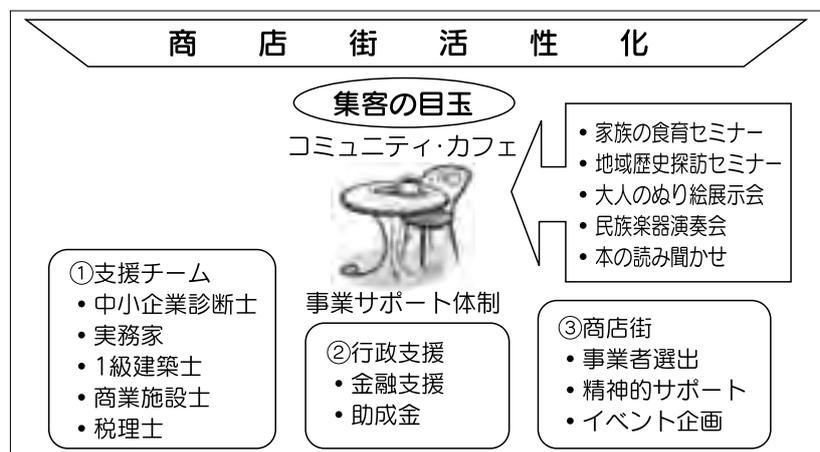
(3) 商店街の支援

- 事業者の選出
カフェ事業を始めようという、事業者を商店街で推薦する。
- 精神的サポート
商店街会員が事業主を精神的にサポートする。
- 地域イベントの企画提案
地域や商店街のイベント企画に協力し、実施面でも支援する。

5. 事業の支援体制

(1) 支援チームによる支援

- ① 中小企業診断士等の専門家集団が開業支援
 - 業態転換の動機付け
これまでの事業を捨てることは誰も不安がある。業態転換による事業の発展性、採算性、地域への貢献性を伝えながら、開業の動機付けを図る。
 - 事業計画の作成
環境分析、店舗コンセプト策定、事業採算制を計画立案する。
- ② 実務家による支援
 - メニュー開発
カフェメニューの指導、オリジナルメニューの開発、調理法の指導等をする。



地域認定商店街制度の創設について

城南支会
樗木 裕伸

1. 現状および問題点

昨年に引き続き、商店街の支援をさせていただいています。現在支援をさせていただいている商店街は、理事長を中心に理事会が活発に活動している。夏は中元セール、秋は餅つき大会、冬は歳末大売出しセールなど、東京都や区の補助金を活用し、積極的に活動している。しかしそれでもなお、商店街の会員数は、年々減少している。現状の活動を維持することは出来てもかつて商店街が自力で繁栄してきた頃に戻るところまでのシナリオは、とても描けない状況である。特に深刻なのは、シャッターが下りている店舗が目立つという状況からさらに進み、商店街の通り中に住宅が入り込んできているということである。空き店舗であれば、店舗を誘致することも可能であるが、一回住宅地になってしまうとそこは虫食いになってしまう。商店街の商業集積による魅力が一旦失われてしまうと個店の努力だけでは超えられない限界も出てくる。自然発生的に形成された商店街が、その周辺環境の変化により、壊れ始めている状況が見て取れる。そこには、次のような原因がある。

(1) 経営不振

大型店舗の進出により客の流れが変わり、従来型の営業スタイルでは、集客が難しくなっている。

(2) 高齢化（後継者不在）

高齢化が進み、引退する店主が増えてきている。(1)で見たように、商売としてのうまみがなくなっていることから子供が後を継がない事例が増えてきている。そのため、自分の代で終わりと

考える店主が多く、結果として設備投資や新しい商売に対し消極的でますます店舗が寂れてしまい、商店街全体の活気のなさにつながっている。

(3) やる気のある店主の減少

どの商店街にもやる気のある店主はいるが、その商店街の会員全体から見ると一部の店主に限られている。(2)で見たように、高齢化した店主は、自分の代で終わりと考えている方が多く、積極的に新しい取組みに加わろうとしない。結果として商店街全体の催し物なども目新しさを提供できず、効果が薄くなってしまっている。また数十年その商売で食っていかねばならない若手の店主と高齢化した店主との間で大きな温度差があり、商店街としての強みを出せない面が多い。

2. 課題

(1) 商店街（商業集積）の魅力の維持

商店街が復活するには、商業集積の魅力を維持することが最低条件である。そのためには、自然発生した商店街を再度周辺環境の変化に対応できるように、計画的に再構築する必要がある。

(2) やる気のある店主の結集

先に見た商店街店主間の温度差は、自然発生的に集積した商店街では調整が難しい。当人同士での話し合いの中で疲弊してしまう。各商店街に散在しているやる気の溢れた店主を結集し、小回りの効いた商店街組織として再構成する必要がある。

(3) 個店経営から商店街経営へ

大手資本に負けない店づくりが不可欠である。

そのためには、積極的に今までのやり方を見直すことも必要である。従来、商店街のコンセプトというものはあまり意識されていなかったが、個店のストアコンセプトと調和させる必要がある。それにより従来以上に顧客にメッセージが伝わるようになる。

商業集積の強みを計画的に発揮するには、商店街としてのマネジメントが不可欠である。そのために強い組織が必要である。

3. 提言

上記の課題を解決するために、「地域認定商店街制度」の創設を提言したい。認定希望の商店街が市区町村に申請し、認定を受けることで各種のサポートを受けられるようになる。この制度によって自然発生による個別集団の商店街から計画的に構成された統一集団の商店街への生まれ変わりを支援する。ねらいは、商業集積の強みが失われないうちに積極的に「事業環境」を維持し、再び自律的な成長軌道に乗せることである。

具体的な施策内容は、以下の通りである。

(1) 事業承継支援

専門家コーディネータによる個店の高齢化した店主の事業承継を支援する。リタイアメントプランの相談を通じて、後継者の指導育成からテナントオーナーへの移行、廃業による店舗売却まで様々な角度からサポートを実施する。

(2) 商店街・個店支援

専門家コーディネータによる周辺立地調査

や競合店調査を実施し、商店街のコンセプトづくりを支援する。さらに商店街コンセプトに調和した個店の店づくりを支援し、自律的成長を可能にする。

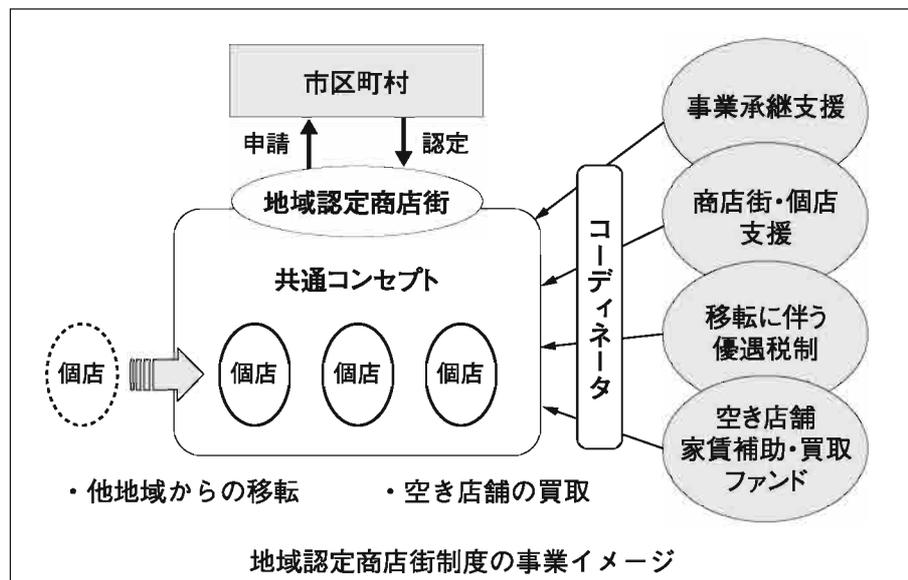
(3) 店舗移転に対する優遇税制

様々な商店街に散在している「やる気のある店主」を結集するために、移転コストを軽減する。具体的には、移転に伴う事業用資産の売却益に対する非課税制度の創設である。

(4) 空き店舗家賃補助・買取ファンド

地域認定商店街指定地域内の空き店舗に対して、「後継者」が現れるまでの間の家賃補助および買取資金を提供するファンドを創設する。空き店舗が売却され、その後住宅やマンションとして利用されることで商店街が虫食い状態となることを防ぐ。

以上の事業を実施することで、一部の店主の事業撤退による「商店街」という共有財産の価値喪失を防ぐとともに、各地で孤軍奮闘しているやる気のある店主を結集することが可能となる。また、限られた予算を有効活用するという側面からもこれらの施策化が望まれる。



地産地消による商店街の生鮮三品店の活性化について

城西支会
服部 八郎

衰退している商店街の生鮮三品店に対し「安全・安心」で顔の見える話題性を求める消費者ニーズに対応するために、地産地消による新鮮で「安全・安心」な顔の見える魅力ある生鮮三品を提供し、商店街の生鮮三品店を活性化することを提案する。

1. 提案の内容

多摩地区の有機栽培農家グループが生産する新鮮な野菜、東京都内で豚肉の有名ブランド「トウキョウX」の生産者グループ、そして、東京都島しょ部で漁獲された新鮮な魚を扱う漁協と、商店街の店主が、卸売市場を経由しないで直接契約取引を行なう。(取引形態図参照)

(1) 生産者グループ

多摩地区の有機栽培農家グループや「トウキョウX」生産者グループ、島しょ部の漁協は、東京

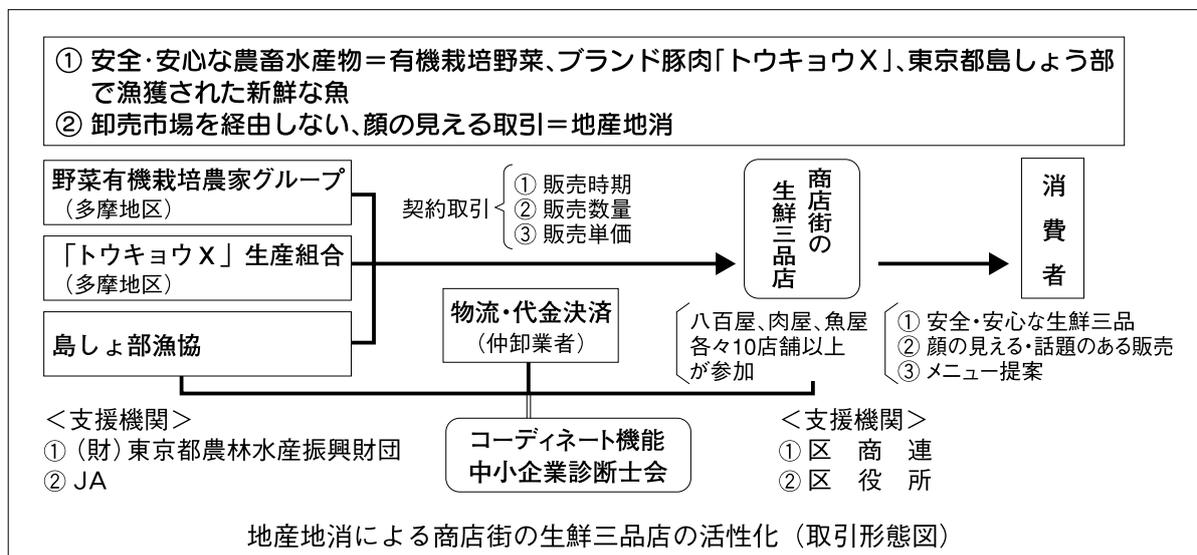
都の外郭団体である(財)東京都農林水産振興財団が日頃から生産指導等を行っており、よく把握しているため、当財団から紹介してもらう。

(2) 生鮮三品店グループ

物流効率から、トラック単位の物流量を確保するため、生鮮三品店は近隣の複数商店街のなかから最低店数の参加を募る。目途として、八百屋さん、肉屋さん、魚屋さん各々10店程度の参加が必要となる。

(3) 取引方式

- ① 卸売市場を経由しないで、生産者グループと生鮮三品店主との二者契約による直接取引を行う(年間契約)。
- ② 主な契約内容は
 - ア. 価格は年間値決めを行なう。作況の豊凶等により市場価格が著しく変動した場合は、二者協議のうえ価格改定を行なう。



イ. 数量は、年間契約では月別数量と年間数量を契約するが、週別数量、月別数量は、出荷時に二者協議のうえ調整決定する。

ウ. 決済条件については、生鮮三品店は、生産者グループが出荷した日を含めて3日目払いとする。

③ 供給頻度

近郊産地のため、生産規模から毎日出荷供給するだけの数量を確保することは難しい。従って、当面は週2回程度出荷供給することを目途に協議する。事業実施後、参加する生産者グループが拡大し、供給数量が確保できるようになったら供給を多頻度にしていく。

(4) 物流

卸売市場内にある仲卸業者の物流機能を活用して、近郊産地から商店街の小売店店頭までの商品運搬を行なう。

(5) 中小企業診断士会、区商連及び行政の役割

① 中小企業診断士会

(財)東京都農林水産振興財団やJA及び区行政・区商連と連携し、生産者グループ、生鮮三品店及び仲卸業者との取引条件や契約条項等のコーディネート機能を果たす。また、生鮮三品店の展示・陳列やPOP作成、接客等の店舗運営についての助言・支援を行う。

② 区商連

一商店街では最低必要な店舗数の確保は難しいので、近隣の複数商店街のなかから、参加店舗の取りまとめを行なう。また、参加希望の生鮮三品店を集めて事業についての説明会や参加の推進を行う。

③ 区行政

中小企業診断士会や区商連が行なう推進活動の環境整備と推進活動のための予算の確保を行なう。

2. 効果と費用

(1) 効果

① 定性効果

ア. 「安全・安心」の消費者ニーズに対応した魅力ある品揃えが可能となり、消費者の支持を得ることによる売上の増加が期待できる。

イ. 顔の見える販売により、話題が豊富となり、消費者とのコミュニケーションが図られる。

ウ. 事前に、商品の価格や数量が把握できるため、消費者に対しPOP提案、メニュー提案が強化できる。

エ. 生産者グループとの強い結び付きが出来、特徴商品としてスーパー等に対して差別化が図られる。

② 定量効果

ア. 卸売市場を経由しないことによる市場手数料経費の節減が可能である。

イ. 特徴商品・差別化商品として、高価格が設定できるため、売上が増加する。

(2) 費用

費用については、産地の集荷場所から店舗までの運送経費が発生するだけであり、基本的には、運送経費は店舗が負担する。各店舗の負担配分方法については、年間運賃総額を各店の年間取引額割合で按分する方式が考えられる。

(3) 費用対効果

費用対効果試算は、現時点では取扱高や運送経費等が見通せないので費用対効果の試算については今回は行わない。ただ、市場手数料節減額と物流経費とを比較すれば、物流経費は市場手数料節減額の範囲内で収まると思われる。従って、金銭面でもメリットは出ると思われる。しかし、当提案の効果は生鮮三品店における商品力の強化・魅力ある品揃えによる活性化効果を強調したい。

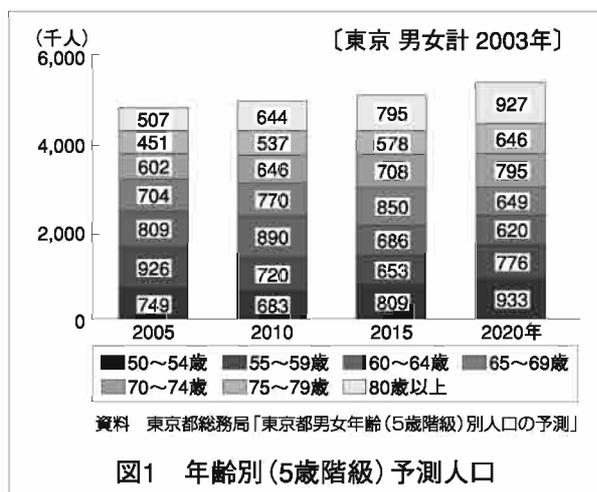
団塊世代を中心とした起業支援事業の提案

城南支会
柴崎 理

1. はじめに

団塊の世代の中でもっとも多い1947年生まれの就業者たちが、2007年に60歳を迎え、定年退職することにより、企業活動に大きなダメージを与えるといわれている「2007年問題」まで残り一年となっている。

東京都でも総人口における65歳以上人口は、2005（平成17）年には18.5%、2010（平成22）年には21.1%を占めるようになり、2025（平成37）年は25.0%と4人に一人は65歳以上となる。このことから活動力ある産業社会と地域社会、高齢者の生きがいを醸成させるために定年期を迎える団塊世代を中心とした50歳代の就業促進、地域での活用が重要な課題である。



一方、市場を活性化し、地域産業の集積を維持し、雇用機会を確保する観点から、創業やベンチャー企業等の起業が望まれている。

ここでは、東京都の団塊世代が抱える課題を多彩な才能を有する団塊世代自身が起業することで解決を図り得ることを後押しするために団塊世代起業支援事業について提言したい。

2. 団塊世代の特徴

(1) 団塊世代への一般的評価

団塊世代は「企業戦士」として、戦後日本の牽引役を担ってきていることや医療技術の発展や予防医療の認識の拡大による健康意識の高まりなどから、一般的に①健康に自信を有しており、②退職後も就労意欲が高いといわれている。

(2) 団塊世代都民

東京では都市化が進み様々な企業が集積しており、企業の経営中枢機能が集中していることより団塊世代は管理職の数も多く技術者、研究員などの知識職業に従事されている方の比率も高いと考えられる。これよりエンプロイ・アビリティや専門性の高さ、変化に対する柔軟性を比較的有していると推測され東京の産業にとって貴重な人的資源になり得ると考えられる。

3. 提言

東京の団塊世代を中心とした就業者が退職後も継続して、彼らの「経験」「能力」「ノウハウ」を十分に活用し、東京の産業および地域の活性化雇用機会の確保を図っていく。

具体的には、以下を実施する。

(1) 団塊世代創業支援助成金の設立

従来からある創業に関する公的な資金支援の他に、団塊世代に向けた創業資金の援助（団塊世代創業支援助成金）を創設する。

① 対象

東京都に在住しており、企業を定年退職または早期希望退職した昭和21年から昭和26年までに生まれた者が半数以上を占めているグループ。

② 期間

2007年4月1日～2012年3月31日

③ 金額

上限1,000万円

④ 制度の内容

団塊世代者または団塊世代者を代表とするグループが実施する地域づくりに関する創業を対象とする。地域産業の活性化や地域課題の解決に役立つ創業であれば、特に制限は設けない。ただし、以下の要件を満たすことが必要。

- 1) 東京都内で創業が実施されること。
- 2) 他の団体等から助成金等の資金援助を受ける予定がないこと。

(2) 創業組織設立の情報提供

本年5月1日よりの新会社法が施行され会社設立の経済的負担が軽減されるなど起業しやすい環

境が整備されつつある。業種や参加メンバー取引先との関係などにより、創業組織形態の選択を団塊世代それぞれの起業者がそれぞれの状況に合わせて適正に選択できる情報提供やアドバイスの場を設けることが必要である。各地域の商工会議所や自治体等で定期的なセミナー開催などを実施する。

(3) ニーズとのマッチング

創業志望者に対しては、各自治体や中小企業センター、商工会議所などで中小企業診断士等による地域ニーズとのマッチング相談を行い、地域やニーズとの整合性を高めていく。

(4) 創業後のサポート

創業後は、自治体や商工会議所等より、中小企業診断士等を派遣し、適確な事業運営ができるようにサポートを実施する。

4. 期待される効果

以上の施策により、①東京在住の団塊世代の定年退職後の就業機会の確保、②彼らの有する「経験」「能力」「ノウハウ」による地域産業や地域ニーズへの貢献、③団塊世代のみならず若年層の雇用機会の創出、等が期待できる。

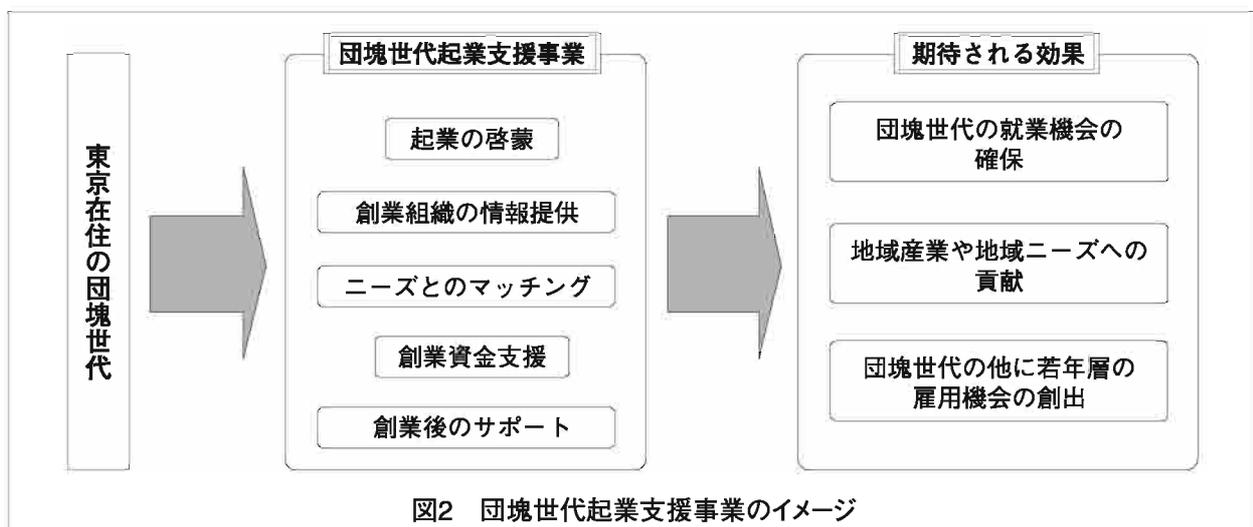


図2 団塊世代起業支援事業のイメージ

「若者に対する就業支援」

—フリーターとニート対策—

城西支会
榊原 貞夫

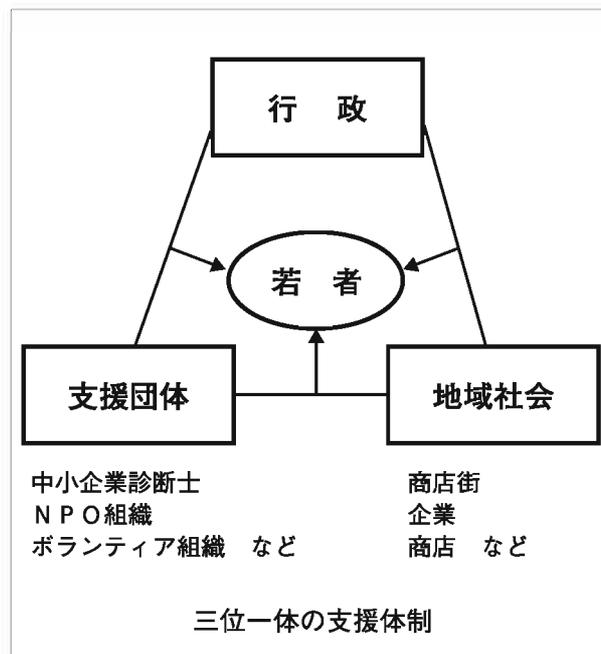
最近、フリーターやニートと呼ばれる若者達の就業問題が話題になるが、一向に解決の兆しが見られない。そこで少しでも前進するために、以下のことを提案したい。

援は労働、教育、家庭、企業、地域社会などに広く関わる問題であり、各種組織が各々の知恵とノウハウを出し合い、お互いに連携しながら取り進めることが望まれる。具体的には、行政と地域社会と支援団体の三位一体で取組むことである。(図表を参照)

1. 若年者層の就業問題

景気の回復基調を受けて雇用・就業関係の諸指標は改善の兆しが見られる。しかし、フリーターやニートと呼ばれる若者達の就業問題は構造的な課題として根強く残っている。「フリーター」は平成13年で417万人、平成22年には476万人に達するとの試算もある。また「ニート」は平成15年で64万人といわれている。

このままでは若年労働力が減少するなかで、次世代の技術・技能が低下し、国際競争力を失う深刻な事態が懸念される。また、若者が社会生活に参加しないことは、将来の社会的なコスト増の可能性がある。若者の意識の持ち方への指導と効果的な支援策が求められている。



2. 三位一体での支援

社会的な経験知識が乏しい若者にとって、いろいろな支援サービスを受け易い仕組みが大切である。そのためには、各種組織が連携して問題解決に当たることが必要である。また、若者の就業支

(1) 行政の役割

若者の就業を促進するためには、前述したように社会の広い分野に関わる問題を解決しなければならない。そこで行政が中心的役割を果たしながら、地域社会や支援団体などの民間の力を引き出すことが望まれる。

(2) 地域社会の役割

商店街、商店、企業などは雇用を推進する主体的な立場にある。したがって、日常の業務活動のなかで、インターンシップや職場体験の機会を提供したり、具体的な就業の場を作り出すことが必要である。

(3) 支援団体の役割

中小企業診断士、NPO団体、ボランティア組織など各種支援団体が若者達の相談にのりながら、行政と地域社会との間を取り持ち、支援策を効果的に進める役割を担う。

若者に配慮したきめ細かな支援が必要だからである。

うとするものである。具体的な支援策のいくつかを上げてみる。

- ① 各種相談（生活全般、悩み、就業、仕事など）。
- ② 各種セミナーや講演会の開催。
- ③ 職場見学会。
- ④ インターンシップや職場体験。
- ⑤ 各種広報活動 などである。

今回提案した三位一体の支援体制を至急整備して、若者に対する就業支援を効果あるものにしたものである。

3. 取り進め方法

三位一体で効率的に取り進めるために、行政、地域社会および支援団体が「若者の就業促進協議会」（仮称）を区市町村単位で設立し、お互いの考えを調整し協力しながら、各々の役割を遂行する体制を確立する。

また、3者の中にも各々連絡機関を設け、連絡を密にしながら業務を取り進めることも必要であろう。

4. 具体的な支援策

現在、行政を中心にいろいろな支援策が講じられているが、必ずしも大きな効果があがっているとは言い難い。それは先にも述べたように、若者が各種支援を受け易い仕組みが欠けているからである。今回提案する三位一体の支援策は、若者の就業支援を社会全体で取組み、効果をあげていこ



これからの女性創業支援

—ワーク・ライフバランスの潮流づくり—

城南支会
油井 文江

1. 創業ブームと退出カーブ

現在、女性創業は第3次ブームといわれる。第一次ブームは1980年代後半の男女雇用機会均等法施行当時。第二次ブームが1995年、Windows95が発売され、SOHO、スモールビジネスの台頭が目撃された頃である。そして現在。女性の創業事例がニュースになり、幅広い年代層や分野で創業が活発化している。

しかしながら、女性の事業への入・退出率を見ると、女性の退出率は男性に比べて高く、事業失敗のリスクをより大きく受けている。

本稿では、難しい創業にチャレンジした女性がなぜ男性より多く退出するのか、その背景を探りながら、女性の創業支援のあり方を考えるものである。

2. 創業は女性の働き方のひとつ

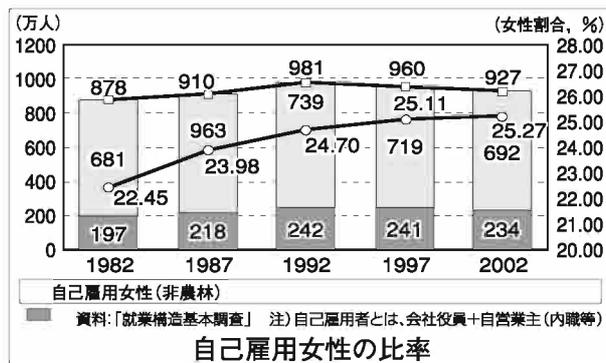
総務庁の「就業構造基本調査」によると、女性の創業希望者は全国で22万人超と増加傾向にある。彼女たちは、生き方の選択肢の一つとして創業にチャレンジしており、困難はあっても、おおむね（創業したことに）高い満足を得ている。

創業の満足度は高いが、男性に比べ退出が多い女性たち。この背景として、経済産業省男女共同参画社会研究会「女性の自己雇用に関する研究会報告」（2006年6月）が参考になる。（自己雇用者とは「他人に従属せず、自ら業を起こし、業を安定的に維持または拡大している人」のこと。創業経営者と同義）。

同報告書は、自己雇用が働き方を多様にする

「女性の重要な選択肢」だと指摘した上で、女性起業家の退出が多い理由の一つとして家事・育児・介護などを負いながら就業を継続していく困難さを挙げている。

例えば、事業継続上の障害で、男性と大きく差があったのは「経営知識が不足している」「家事・育児などのやりくりがうまくいかなかった」「家族と過ごす時間が少なくなった」であった。これは、女性の創業支援において、男性とは違う観点からの検討が必要であることを示唆している。



3. 事業継続に重点を置いた固有の支援を

女性は支援策として「保育施設、家事支援・介護支援サービスの充実」「公的な経営相談窓口の設置」を男性より強く望んでいる。特に、30代の女性では、保育・家事・介護サービスを33%が期待する支援として挙げている。

女性の創業支援では、経営知識を得るような創業前の支援と並んで、創業後の事業継続支援としての育児・家事・介護サービスなど、女性固有ともいえる支援へのニーズが高い。

4. 男女の役割意識の見直しが重要

家事については、創業している男性で「自身が行う、あるいはほとんど行う」は2割に満たないが、創業している女性は7割を超えている。女性事業主に育児・家事・介護を求める社会では女性の事業からの退出＝「流産」が多くなるのは道理といえる。筆者の周辺でも、家事・育児との折り合いがつかず、ついに事業「流産」となったケースが少なくない。

事業継続については家庭内での分業について、男女ともに固定的な性的役割分担を見直していくことが不可欠といえるだろう。

開業後直面した困難（創業した人）

（単位：％）

年齢	性別	合計 (n)	開業が進まない 商品・サービスの企画・	顧客開拓が進まない	習慣に活動が阻まれてる	新企業の参入が困難な制度や	持った社員を確保できない	必要な技術やノウハウを	後継者が育たない	経営知識が不足している	相談できる相手がいない	相談できる相手が少ない	相談家族と過す時間が少	がうまくいかなかった	家事・育児などのやりくり	その他	特にな	無回答
全年齢	全体	845	19.4	55.6	14.9	19.4	6.3	33.6	15.1	19.4	5.6	7.8	7.2	3.7				
	男性	653	20.1	58.2	15.8	19.4	6.0	30.9	14.7	16.2	2.9	7.8	7.4	3.8				
	女性	192	17.2	46.9	12.0	19.3	7.3	42.7	16.7	30.2	14.6	7.8	6.8	3.1				

（「起業に影響する諸要因に関する調査」2004より一部転載）

家事の分担

（単位：％）

性別	創業有無	合計 (n)	べて行う	ご自身が行う	ほとんど行う	ご自身が行う	半して行う	配偶者と折	配偶者がほ	べて行う	配偶者がす	無回答
全体	全体	2150	7.8	14.4	20.0	42.0	15.0	0.8				
	創業有	714	6.3	12.2	20.9	41.9	18.2	0.6				
男性	創業有	577	2.4	3.1	20.8	51.3	22.2	0.2				
	創業無	939	1.5	2.8	19.3	57.2	18.4	0.9				
女性	創業有	137	22.6	50.4	21.2	2.2	1.5	2.2				
	創業無	317	28.7	48.9	21.5	0.3	0.0	0.6				

（「起業に影響する諸要因に関する調査」2004より一部転載）

5. ワーク・ライフバランスの見直し

少子高齢化が進み労働力人口は既に減り始めている。女性の創業や就業が望まれる理由がここにあるが、これまでのような硬直的で長時間の就労また仕事のために他を犠牲にする働き方では女性

の十分な活用はできない。女性を活用していくためには多様な働き方ができる枠組み作りと、仕事と生活のバランス意識の見直しが重要になる。これは仕事漬け社会日本の「体質改善」策でもある。

6. 「女性の仕事支援」で光る地域行政に

これからの女性の創業支援では、創業セミナーなど、創業準備段階の知識的支援に加えて以下の新たな観点からの充実が望まれる。

① 男女の役割意識見直しの啓発事業。例：男性の意識改革と合わせたプログラムとして「夫婦で

参加する女性創業支援事業」を創設する。（概要）20～30代の若年世代及び団塊世代の夫婦単位の参加講座。夫婦が協力して起業するための意識啓発と経営技術面のワークショップを行う。

② 女性向け創業セミナーの充実：短間・一律の内容ではなく意識付け知識・スキルの習得、成長支援など段階に合わせた内容編成をする。例：「ワン・

ツー・ジャンプ女性創業塾」（概要）1課程5日間を3課程実施・全100時間程度の実践的カリキュラム。

③ 創業セミナー、相談時の託児サービスや、創業後の育児・介護等での物的支援の充実。

④ 地域の商工業活性化事業で女性起業家を活用する。例：「JAPANブランド育成支援事業」に女性起業家プロジェクトを創設する。（概要）伝統文化、感性、安全・安心などをキーワードに、女性ならではのマーケティングで地域ブランドを創生するモデルプロジェクト。行政が示す女性支援の先進的姿勢はアピール力を持つ。地域行政で「女性の仕事支援」で知られるケースは少ない。地域ブランドは物産に限らない。むしろ支援というソフトブランドこそ広く注目される時代に入っている。

「後継者倶楽部」の提案

—円滑な事業承継と次世代経営者を育成する—

城西支会

田中 一次

1. 重要性を増す事業承継

高度成長期に20歳代から30歳代で大量に創業した経営者世代が、現在一斉に引退時期にさしかかり、事業承継に直面している。2006年度「中小企業白書」によると、年間29万社の廃業企業のうち、約7万社が後継者がいないことによる廃業であると推定される。今後さらに、後継者不在による廃業が増加することが懸念される。

また、事業承継協議会が6月に発表した「事業承継ガイドライン」では、事業承継に失敗して相続紛争が生じたり、業績が悪化するケースも多く存在し、わが国経済にとって、中小企業の実業承継円滑化は、喫緊の課題であると指摘している。

事業承継問題は、いつか必ず訪れる問題であり、十分に時間をかけた事業承継計画の立案と対策の実行が必要である。

2. 後継者支援の必要性

(1) 準備不足の実業承継

(株)東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」(2003年調査)によると、年々減少しているものの約60%強が親族への承継である。事業承継には、様々な問題があるにも関わらず、ついつい後回しにされがちであり、十分な準備が進行されていないのが実態である。

(2) 事業承継は経営者と後継者の協同作業

事業承継は、先代経営者が十分な時間をかけて取り組む問題である。自社の経営資源、経営リス

ク、経営者自身、後継者候補、相続の問題等の現状を十分に把握し、その上で承継方法と後継者を確定する。その後承継計画を立案し実行する。

ここで重要なことは、以下の点である。後継者が決まった後の承継計画の立案と実行は、経営者と後継者の協同作業である。ゆえに自社の現状把握は、経営者と後継者が共有しておくべきである。

しかし、実態は後継者が事業承継に積極的に取り組んでいる中小企業は少数派である。経営者と後継者のコミュニケーション不足もあり、承継した後に様々な問題が発生するケースが多い。

そこで、事業承継を後継者の側から支援する施策が必要である。区内の中小企業の後継者を組織する「後継者倶楽部」の創設を提言する。

3. 「後継者倶楽部」の創設

(1) 目的

「後継者倶楽部」創設の目的は以下の通りである。

- ① 事業承継の重要性を後継者に理解させ、先代経営者に任せるものではなく、後継者が積極的に取り組むべき点である点を啓蒙し、そのための支援策を継続的に実施する。結果、円滑な事業承継を実現する。
- ② 後継者同士の異業種交流を促進し、後継者の人脈の構築、新たな連携による事業機会の創出を支援する。
- ③ 後継者育成の支援を通して、次代を担う経営者の育成を図る。

以上の3項目を実施することにより、区内中小

企業の更なる発展に資することを目的とする。

(2) 概要

「後継者倶楽部」の会員は、区内中小企業の後継者と若手経営者（事業承継後5年以内）を対象とする。年間3万円程度の会費で運営する。区役所産業振興分野内に事務局を設置し、会員による自主的な運営を目指す。

発足時には「後継者育成シンポジウム」と交流会を開催する。その後、定期的な後継者研修と経営相談、研究会、交流会を支援策の柱とする。

4. 継続的な後継者支援の実施

後継者支援は、専門家による支援策と会員同士の交流、研究会活動が中心となる。

(1) 事業承継に対する支援

事業承継は、経営の問題、税務の問題、相続の問題等、専門的な知識が必要となるため、それぞれの分野の専門家の支援が不可欠となる。中小企業診断士、税理士、弁護士等の専門家による個別の相談を中心に支援を実施する。それぞれの企業の現状を十分把握した上で、長期的な事業承継計画の立案と実行を支援することが求められる。

(2) 後継者の資質・能力の向上

後継者の経営者としての資質・能力の向上を図ることも、重要な支援策のひとつである。定期的な集合研修を実施して支援する。経営者としてのリーダーシップのあり方、財務的な知識の習得、経営戦略・計画の立案手法等、経営者として学ぶべき点はたくさんある。

(3) コンサルティング

事業承継を契機に、経営革新、第二創業への取り組みを個別に支援する。経営環境の変化の激しい時代、先代経営者の事業を受け入れた上で、次の革新を志向するニーズは高い。

(4) 人脈の形成・異業種との交流

研修、交流会、研究会への参加を通して後継者の人脈形成の場を提供する。後継者として、先代経営者とは違った新たな人脈の形成は重要事項である。後継者としての悩みを共有できる仲間を見つけることは、心身の健康を保つ上でも大きな価値がある。

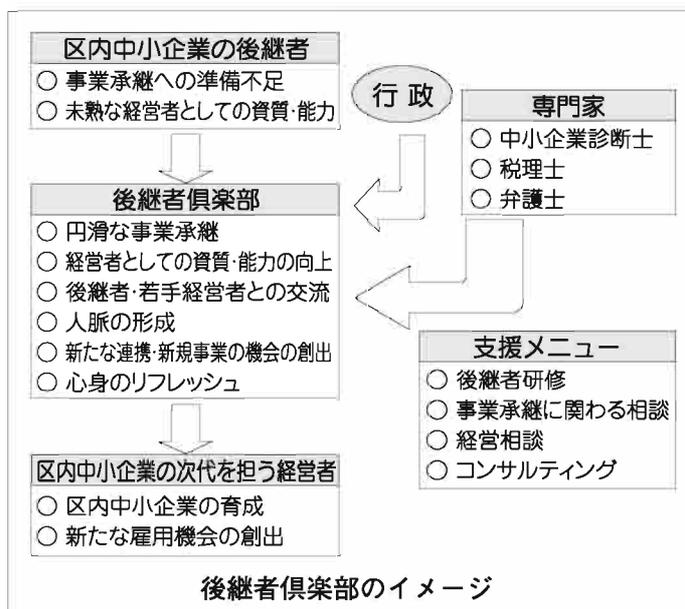
異業種の後継者・経営者と交流することで、新たなビジネスを生む機会に繋がる。

以上の支援活動については、区の財政支援が不可欠である。

5. 中小企業診断士の役割

事業承継に関しては、それぞれの分野で専門的な知識が求められる。しかし、基本は経営権の承継にある。経営の専門家として、事業承継全体をコーディネートする役割は、中小企業診断士が適している。また、事業承継に際しては、経営のブラッシュアップがキーファクターである。後継者を次代の経営トップとして育成することも重要である。

「後継者倶楽部」を支援する専門家として、中小企業診断士の役割は大きい。



ものづくり技能者育成の助成

— 空洞化の爪あとの中から、イノベーションを目指して —

城北支会
龍野 孝道

1. 都内ものづくり小規模企業者の現場

日本経済のいわゆるバブル崩壊後、大手中堅メーカーは新市場と低人件費を求めて海外、とりわけアジア各国へ進出し、協力企業も同道して部品製造も海外に移転し、新たな生産拠点を築いてきた。これに伴って国内の部品加工各社では、コスト競争のため即戦力者の採用が進み、企業内での新技能者育成が進まなくなった。

以来十数年、仕事量が増えてきた今、私が訪問している地域の小規模企業では“加工の取引相談”より“加工技能者、技術者の採用に関する相談”が目立つようになってきた。

しかし加工の求職者は少なく、また経営者側が期待する気力のある若者がいないという状況になっている。

尚、中小でも、この間強力な意志と知恵で対策を進めてきた企業では、内部の強化と共に既に加工機設備の増設、工場の新設、新卒（文科系・スポーツ・気力）の採用等で本格的な増強を図っている。

2. 小規模企業の状態と対応案

- (1) 大手メーカーの海外移転に伴い、国内の下請け業者の組織・系列が崩れた。（従来の取引の繋がりが切れ、協力会も解散）
- (2) 量産型の企業が減り、多品種少量型・試作対応型の企業が増加した。
- (3) 国際化の中で、新しい取引先からも低価格や特に短納期の要求が急速に強まった。

(4) 結果、経営技術革新・コストダウンの検討も出来ないままで、価格ダウンの指示に込せざるを得ない状況が続いている。

(5) そのため設備改善も間に合わず、中にはリスク負担を覚悟で、作り置きで、短納期対応している企業もある。

(6) これらの対応案

イ) 極端な短納期（残業・休日作業を要するもの）の場合、費用交渉も必要。

ロ) 極端な発注先とは手をきることを考える。

ハ) 但し、現実には力関係や取引先への依存度、技術力、営業力も大きく影響。まず時間当たり工賃の研究、技術力、加工力の研究が必要で、親会社提示の“建値”依存体質からの脱却。

ニ) 日本のものづくりは世界との競争の中にあり、品質・機能等が同じであればコストが最優先されることを再認識する。

ホ) 一つには“最新の加工機を使い、安い人件費のアジア各国との競合”は避けられないこと。その対応のため、日々忙しい中でも、経営者同士の勉強会等で気力を新たに養い、決して前向きな姿勢を失なわないようにする。

3. 小規模企業を困む最近の状態

- (1) 最近、仕事の受注量が増えてきた。
- (2) 後継者も含め人材確保の動きが出てきた。企業の規模や積極性により異なるが、
 - イ) 上級管理職（企業内の技術・品質の向上管理・ISO対応などが目的）

- ロ) 加工技能者、NC・MCオペレータ、CAD-CAMの技術者。
- ハ) 洗浄・検査・出荷などの担当者、など。
- (3) 上級管理職確保：社内に見込めない場合は“大手企業OBのマッチング事業”や経営者が信頼できる“有能者のスカウト”など時間をかけて行うことが大切。

4. 技能者、オペレータ採用の問題 (ものづくり教育、育成体制の問題)

- (1) 長期間ものづくりに対する若者や親達の関心が低下したこと。(給与・年金・職場環境、サービス経済化、製造業以外のGDPの増大等も影響)
- (2) ものづくりに関心を抱く機会の不足。(触れる場・続ける場・機会が少ない。TV番組でも、ものづくり番組が欲しい)
いま都内の工業高校では卒業後、飲食店や芸能方面を希望する者が多いとの話を聞く。(家庭や進路指導面の課題も考えられる)
- (3) 工業高校・技術専門学校・理工系大学が整備されているが、長い激変の中で、ものづくりの楽しさなど心理面のアピールも不十分と感じている。(17年度提言のジョブシャドウやデュアルシステム、あるいはインターンシップの試みは、まだ日が浅い。また16年度提言の“若手技能者育成マスター制度”も検討の余地はあると考えている)。
- (4) “キッズニア”など子供の職場体験テーマパーク、商店街での小学生の体験学習などは“豊かで便利になり、家庭では手伝う仕事も無く、また親達の仕事が見えないサラリーマン家庭の多い時代の都市での一案ではあるが、ものづくり体験には問題がある。(今は鋸・鉋などを使わなくても木工材料が揃い、成型品を取り離し接着するだけのものが揃っていて、ナイフを使う体験も出来ない環境にあることも確か。)

- (5) 日本の、ものづくりの海外流出によるプラス面も大きかったが、反面企業内での信頼・モラルの低下と、ものづくりへの国民の意識低下、即ち“関係する人々、特にものづくり小規模企業経営者の、心の荒廃が空洞化の爪あとの最たるもの”と言えるのではないだろうか。

5. 提言：ものづくり若者技能者の育成

此処では金属切削加工を中心とした技能者、自動機のオペレータ、板金や溶接、メッキ等の技術者を小規模企業（特に10人未満）で育成する場合について考える。大手企業並みの求人力が無い。しかし若者を採用し、育成するしかないのが現状。

- (1) 育成面の補助 - 1
一人前まで一定期間に育成助成金を支給。
- (2) 育成面の補助 - 2
(育成期間の優遇税制)
- (3) 中途引き抜き予防（小規模企業の優秀技能者を大手企業が引き抜きや、募集で採用した場合の対応）：応募者が小規模企業で育てられた期間の相当育成費（経験年数・加工機種・技術レベル等を加味）を、引き抜き側が小規模企業に支払う制度。

期待効果：小規模企業でも

- (1) 積極的に若者の採用・育成がし安くなる。
- (2) 転職は個人の権利であるが、一定期間就労のない有能技能者の引き抜き防止の為に、就労環境の向上を図る。
- (3) 労働市場の流動性は必要だが、ものづくりを下支えしている、小規模企業の従業員育成意欲を高めることに役立つ。
- (4) 小規模企業においても優れた技能の伝承や革新、経営の持続性が期待できる。

小売店繁盛の三つの要素

— 小売店が大型店に対抗するための三つの対策 —

城西支会
安田 秀夫

1. はじめに

昨年度の「地域政策提言集」で、私は「商店街の活性化を図るためには、商店街の中の商店即ち個店の活性化が必要であり、それを行わずアーケード、カラー舗装、街路灯等を整備しても効果は小さい」という提言を発表した。

それでは、どうすれば個店は活性化するのか、これが次の課題であり本稿の内容である。ここでは、私が近隣の商店街を幾度か歩いて発見したいくつかの繁盛店から、その繁盛の要素を引き出し、何故その要素が顧客を惹きつけるか、について述べてみたい。

2. 繁盛店の要素

繁盛店の要素は、次の三つである。

「店主、店員の愛想のよさ」

「仕入れの工夫」

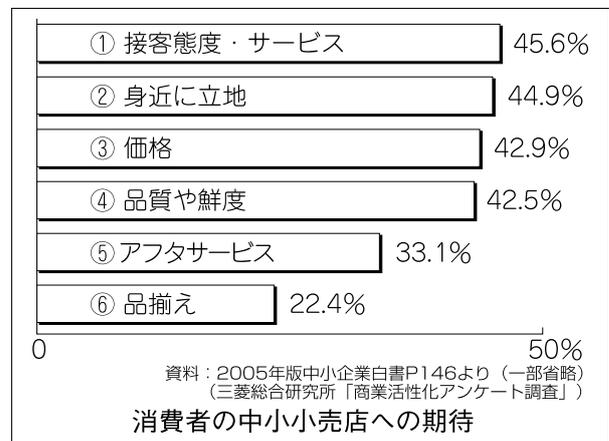
「品物のよさを顧客に理解させる説明力」

各々の内容は次の通りである。

(1) 店主店員の愛想の良さ

繁盛している店は例外なく、店主（以下店員も含む）の顧客に対する挨拶が気持ちよい。それは顧客が買い物の際に品物に加え、快適さも求めているからである。殊に、一人暮らしの高齢者、専業主婦は会話を求めている。買物は、店主と遠慮なく会話ができる機会である。店頭で愛想よく迎えられる、気持ちよく対応されればまた来ようという気になるのは当然である。

これを裏付ける資料が2005年版中小企業白書にある。それによれば、消費者が中小小売店に期待する項目の第1位が「接客態度、接客サービス」とある。



ただ多くの商店では店に入ろうとしても、店主が黙って立っている場合があり、「いらっしゃい」といっても、これで顧客の来店を歓迎しているのだろうか、と首を傾げたくなる表情の店が多い。中小小売店は接客というすぐのできる行動で、繁盛への道を一步踏み出せるのである。

(2) 仕入れの工夫

二番目は仕入れの工夫である。書物では繁盛の秘訣は「品揃え」とあるが、小規模な商店が、広範囲に品物を揃えるのは、広さや資金の面から無理である。ここでいう「仕入れの工夫」とは、その店が店の主張を含んだ「売ろうとする商品」を仕入れ、店頭に並べることである。

青果店なら、野菜、果物を色々並べるのではなく「色艶」が他店より良い品だけを並べるのである。鮮魚店なら生魚でなく、刺身に絞って種類を増やし、刺身なら他店に負けない、という意気込みを

見せることである。そうした主張や意気込みが感じられれば顧客は来てくれるのである。その理由は、顧客は漫然と買物に来るわけではなく、目新しいものを求めて来店するからである。「値段を少し下げ、並べておけば売れる時代」は終わりつつある。個店が独自の意気込み、主張を品物に反映させれば顧客は関心を示してくれるのである。

(3) 説明力

三番目は、上手に説明し顧客を納得させる力である。顧客は店に欲しいものを見つけても、少し高いのではないかと思い、買おうか、買うまいか迷うことがある。買回品は特にそうである。その時、店主が品物のデザインの良さ、耐久性等を上手に説明すれば顧客は店の値段を妥当と思ひ財布の紐を緩めてくれるものである。

ある洋品店を例にとると、デザイン、品質等の説明が上手なせいか、かなりの顧客が来ている。店の説明を聞いてわかったのは、専門的なことをわかり易い言葉で話していることである。これならこの値段が妥当と思わせるだけでなく、購入した顧客は、その品物の価値を、家族、友人に自分の言葉で説明できると思わせるものであった。上手な説明は、顧客の考えている値段を店主のつけた値段に近付ける力を持っている。これは買回品だけでなく、最寄品についても云えることである。

3. 繁盛店を目指す心構え

繁盛店を目指すには、上記三つの要素の他「店主の心構え」が大切である。それは、次の二つである。

(1) 大型店が持たない強みを持つ

一つは、大型店、特に「スーパーが持たない強みを持つ」と思うことである。

前項の繁盛の要素のうち、(1)と(3)は、店頭での笑顔、高齢者、主婦との品物を前にした会話で、個店ならではのものであるし品物の説明は、スーパー

ではPOPまでで、個々の顧客には説明していない。このように、スーパーに不足していて、顧客に喜ばれることを見つけ、実行することが強力なスーパー対策となる。また前項(2)の仕入れの工夫も、仕入れの絶対量ではスーパーに敵わないのだから、店主がここぞと思う特徴を考え、独自の強みを発揮しようという気持が顧客を惹きつける力となるのである。

(2) 顧客の気持を理解する

二つ目は「顧客の気持を理解しよう」という心構えをもつことである。顧客は品物さえ買えばよいのではない。買物を通じ楽しい時間を求めようと考えている。顧客がこうした気持で来店するのだという認識を持てば笑顔も出るであろうし、どうすれば顧客の生活を楽しくできる品物を並べられるか、というアイデアも浮かぶ筈である。

この心構えを基本に、前述の繁盛店が持っている三要素を実行してゆけば個店繁栄の途は開けると確信する。

4. 結語（行政への提言）

商店街の小売店が上記を参考にし、繁盛店となり商店街活性化の中心的存在になれば行政の調査に対し「活性化している」と回答できる商店街の数は増加する筈である。ただ、小売店の自発的努力を待つだけでは時間がかかる懸念もあるので行政（区）主催の「商人塾」の実施を以下に提案したい。

- (1) 診断士会が、上記内容を行政に提案し、商人塾（仮称）の開催を提案する。
- (2) 商人塾の内容は、上記の三要素及びスーパーにないサービスを講師が話し、そのあと商店主同士が講師を司会者として意見交換する。
- (3) 商人塾の企画運営は、行政であるが、実質的には、中小企業診断士が行政の委託を受け、運営する。

技術、人材、観光の相互開発の視点から地域行政への提言

— インドが燃えている —

城東支会
後藤 武史



2003年、米国証券会社ゴールドマンサックスが、BRICsという造語を発表、「2050年世界の展望」という論文の中で「将来ブラジル、ロシア、インド、中国のGDPが世界のGDPの半分を占める」、「将来、GDPは中国、インド、アメリカ、日本の順になる」「インドは中国を抜いて世界一の人口大国になる」というような発表があり、現実には、インドのバンガロールは既に米国シリコンバレーの上を行くITの世界センターになりつつあるといわれている。

更に加えて、サマセット・モームが「この世に現存する国で天国に一番近い国がインドだ」と書いてあったことを想起して東京支部国際部のインドミッションの一員として、10月10日～16日の一週間インドの実態を身近に体感してきた。

JETROバンガロール事務所長久保木一政氏は「技術者の囲い込みに必死な日系企業」、「求む、日本語の出来るインド人技術者—日印の人材派遣会社が提携」、「8月の自動車販売は、18%アップ」と強調していた。バンガロールの実態を見て、躍進

するインドの明るい未来を予感した。バンガロールには世界一のIT産業Fidelityやトヨタグループ等最先端企業が結集している。

Fidelityは戦略本部をインドのバンガロールにおいていた。日本の中小企業はこういう地域に人材、部品、投資を行いその抜群の伸び率とコラボレートしたほうがいい、既に、バンガロールのPAISLEY EXPORT (LTD) は100%日本向けにコットン(木綿)製品を製造し製品輸出しているが、値段が安いので、製品が間に合わない。理由は人件費が月給12,000円というローコスト経営である。主製品はコート、スーツ、シャツ等主として女性もの。100%コットンだが、低価格ということで大手スーパーにも直販している。

販売先の固定客は日本橋の卸がメイン。バンガロールには、大手は世界一のIT企業Fidelity, Fidel Softech, AdarshCollege, 大手TATA ELXSL (TATAグループ), UNISOFT, AVESTHAGEN, TED MAG, Adamy COMPUTING TECHNOLOGIES, 日本進出企業DENSOはいつでもビジネス大歓迎という感じなので、バンガロールのPAISLEY EXPORTS (LTD) が日本橋に商品が間に合わないくらい売り込んでいるようにこちらからも売り込みに行くべきである。

そのための仲介機関としては、日本貿易振興機構(JETRO)バンガロール事務所、Bangalore Chamber of Commerce and Industry (バンガロール商工会議所)、Prime-Tech Services Pvt. Ltd.のディレクターであり、インド日本商工会議所・名誉幹事、インド日本商工会議所カルナカタ



トヨタバンガロール



インドの宝石、タジマハール

州名誉幹事のP.N.カラントツ氏等が力を貸してくれそうである。アメリカのシリコンバレーの上を行き世界のITの中心になりつつあるインドのバンガロールのこれらの人々と交流をし、日本の更なるレベルアップに繋がたい。そのためには日本橋等既にインドとの豊富な交流体験のある地域行政が手腕を振るってインドからの人材、技術、木材、宝石、日本から、シルク（今インドはサリーの原材料シルクは100%中国から輸入している）、化粧等の交易をきっかけに、更なる、人材情報の交流を図りたいものである。

特にバンガロール現地の企業ニーズとしては、インド総貿易額に占める日本の総貿易額が5%と非常に少ない中で、日本の高度な技術、資本、人材、ITのインドへの進出を真剣に願っている。したがって現地を熟知した中小企業診断士が仲介し、行政が率先して誘導し、現地への企業進出、企業誘致を進めては如何か。北朝鮮を巡って、態度の不鮮明な中国と、第2次大戦の東京裁判で、日本人戦犯の擁護発言をしたインドと、これから先どちらに投資を増やすか、じっくり頭を冷やして考えるべきである。しかも人件費はインドは1~2万円、中国は沿海部では、既に4~5万円になった。親日感、労働コスト、両面からインドへの投資に切り替える時期が来ている。広大な面積、豊かな人口（労働力）、英語が話せる、政治が安定している点では強みである。日本の中小企業のポテンシャルとしては、日本企業、日本工業の原点である織物、特にシルクは100%中国から輸入しているので無限の可能性がある。先ず行政が戦略を練って進出企業を選定し、順次送り出していくべきである。

今、中国はインドのサリーの原材料にシルクを100%供給しているが、日本が進出となると、中国が、どのような手に出てくるかわからない。したがって、この作戦は、我が国の官、学、民、企が総力を結集してかからないと勝てない。民と書いたのは、養蚕業の農家も一角を担うからである。したがって、行政は、経産省、文部科学省、農水省、外務省が、連携を密にし、技術力、製品力のある中小企業のインド進出に対する支援策を期待したい。

日本に一番近いヨーロッパであるロシアの資源は未知数である

—しかし、人(人材)、情報、もの(商品)、金(投資)、を日本に求めている—

城東支会
後藤 武史



2003年、米国証券会社ゴールドマンサックスが、「2050年世界の展望」という論文を発表し「将来BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）のGDPが世界のGDPの半分を占める」という造語をきっかけに、ロシアが元気になっている。もともと天然資源埋蔵量は未知数であったところへサハリンに莫大な天然ガスが発見され、急激な利権競争と開発争いが起こっている。我々中小企業診断協会東京支部国際部は、今一番元気が良く、将来性もあるウラジオストク、ハバロフスクの極東ロシア視察ミッションを平成17年9月11日～16日決行した。

ロシアの面積は 日本の60倍、人口はほぼ日本並みの1億4350万人、ロシア人が総人口の81.5%と圧倒的多数を占め、残りを多くの少数民族が占める他民族国家。ロシア人に次ぐのはタタール人で3.8%、次いでウクライナ人2.9%、チュバシ人1.2%等。100以上の言語があるが、ロシア語が公用語。ロシア正教が最も優勢であるが、他民族国

家を反映してイスラム教、仏教、ユダヤ教等多数の宗教が混在。

ロシア国家の起源は、9世紀にノルマン人の首長リュウイックが、ノブゴロドに来て、「ルーシの国」を建てたことにはじまる。13世紀にはモンゴルの支配を受けたが、やがてモスクワ大公国が台頭し、15世紀のイワン雷帝のときにモンゴル支配を克服。らい帝の死後、動乱時代を経てロマノフ朝成立。ピョートル大帝（1682年即位）の時代にロシア帝国の基礎が築かれる。この帝国は、1917年2月の革命により崩壊し、代わって同年10月の革命でレーニン率いるボリシェビキソビエト連邦（ソ連）が成立。

このソ連は、共産党の一党支配を基盤とする社会主義国家として1960～80年代には米国と覇を競うまでになったが、経済・社会は停滞。



このような状況を打破するべく、1980年代後半に登場したゴルバチョフ書記長の指導の下に「ペレストロイカ(建て直し)」政策が進められたが、



国内の混乱を招き、共産党支配が揺らぎ始めた。そして、1991年8月の政変を契機として一気に崩壊が始まり、同年12月に解体。このソ連を引き継いだのは、エリツィン大統領が率いるロシア連邦で、同大統領は民主化と市場経済化のための大胆な改革に着手したが、多くの困難を伴い、結局1999年末に任期終了を待たずに辞任した。その後2000年3月の大統領選挙でプーチン氏が勝利し、同年5月二代大統領に就任した。同大統領は、市場経済化の路線とともに、混乱した政治状況を収束させるべく縦の権力体制の構築を進め、政治的安定を達成。又ロシア経済の好調と個人的人気もあり、2004年3月14日の大統領選挙で70%以上の圧倒的得票率で再選され、同年5月に2期目の任期に入った。

プーチン大統領が先ず始めたのは、減税と、社会構造をゆがめている警察より強力なマフィアの撲滅であった。この2つの政策は直ちに成果を現し、企業が元気を取り戻し、まっとうな商売がのびのびとやっているという感じだった。私の4年前の極東ロシア訪問時とは元気という面で、大違っていた。

聞くとところによると、4年前のプーチン大統領の大改革による好況と、高成長の波が4年かけてこのシベリアの一部である極東の最果ての地に

も好況と高成長の恩恵をもたらしたとの事である。

我々ミッション一行は、9月12日(月)、外務省ウラジオストク日本センターを訪問し浅井所長から、極東ロシア情勢について、大局的に公演を拝聴し、質問や、意見交換を行った。

次いで、シベリヤ鉄道夜行列車「オケアン」号で、ウラジオストク駅から720km北上し、ハバロフスクへ向かった。夜汽車は、漆黒のシベリア平原を、まっすぐ北へ向かって走った。9月14日(木)、今度は、外務省ハバロフスク日本センターで、前田所長の講演を拝聴し、質疑、意見交換を行った。その後も、両所長とはメール等で連絡し合い、今年になって平成18年1月12日(木)ウラジオストク日本センター浅井所長の正月帰郷を捕らえロシアミッションメンバー中高島利尚団長を初めロシア熱烈愛好家が集まり、浅井所長の歓迎会兼懇話会が開催された。次いで、在外日本センター所長会議の機会を捉え、1月25日18:30から診断協会地下談話室でハバロフスク日本センター前田所長の歓迎会兼懇話会が行われ。

4回の会合では、これからの極東ロシアでのビジネスの内容と、時期についてだった。内容は、青森の大型りんご等果物の輸出、家具等木製品、材木資材の輸入、等現在行っている取引の拡大と新商品の開発、ウラジオストク、ハバロフスクで現在行われている現地のロシア人経営者に対するセミナー講師としての招聘を受けた。

ここで、地域行政担当者をお願いであるが、このように、予算も権限も最高の地位にある極東ロシアの日本センター所長が新商品や、情報、人材を求めているので、どうか我々とコラボレーションし、協働して頂きたい。

出来れば、我々中小企業診断士が、ウラジオストクと日本、ハバロフスクと日本の橋渡しが出来るといった機会を創っていただきたいと切望するものである。

ワークショップで改善策共有

城南支会
魚崎 誠也

1. 中小企業診断士は真剣に聞きます

ほとんどの場合、店主様が診断士に相談したいとき、店主様が頭に描いた「ありたい姿」がある。ところが、診断士と対面すると、結果を急いで頭に描いたイメージを端的な言葉で表現し、結果をすぐに求める店主様が多い。例えば、「在庫を少なくしたい」などがその例である。在庫を少なくする手法には色々ある。当店にとって何が有効かは、お店の置かれた状況とか、店主をはじめとする、従業員の今までの態度、やり方、更には資金繰り等によって、対策は変わってくる。このところをご理解いただいていない店主様がある。中小企業診断士は、ある面、医者と同じである。そのお店の状況を分かったの診断であり、処置である。どうか診断、処置には必要な時間が掛かることを理解いただきたい。

2. 大型店対策

一つの体験談として、大型店対策を挙げる。近所に大型店の出店が決まり「さあ、どうしよう」である。店主様は、そういっただけで、中小企業診断士は何か対策を示してくれるよう期待している。そこまで期待していなくとも、何か大型店に行く前に当店で寄ってくれる客の誘導法でも示してくれるかと期待している。ところが、当店の品揃えを見てみるとほとんど大型店で売っている

品物ばかりである。おまけにつけている値段は、大型店より1~2割高い。このような事実をそのままにして、当店が立ち行くわけがない。大型店にないコミュニティの大切さとか、品揃えの変化とかいろいろな手法が考えられるが、店主様にとっては言われてみると、皆自分の知っていることであると気がつく。何か特効薬はないかとあせる。特効薬などはないのである。自分の知っていることを如何に辛抱強く実行するかである。いろいろある対策のうち、どれが効果あって、早く達成できるかなど、その相談に乗るのが中小企業診断士の役目である。

3. 自助努力ということ

商店街には、商店街振興組合法の特典がある。この法律は昭和37年に出来た法律で、当時の商店街の復興を目的にしたものである。もうそろそろこの法律に頼らない商店街様の運営方法を編み出しても良い時期である。少し厳しい見方であるが、商店街様の事業計画書を見ると、次年度の市・区・町村の補助を計画にあらかじめ参入している例がある。補助は有効なところに利用するなどして、自前で規模は小さくても店主様の息の入ったイベント・飾り付けに行くほうが、来店客も評価する時代ではないか。古いお店でも、きれいに掃除が出来て、清潔感があり、笑顔のお上さんが迎えてくれる商店が評価されている。

4. 確かに設備にお金が掛かる

最近の技術の進歩で、ITを中心として、いろいろの新しい設備が登場している。しかも、これら設備は新しいものだけに高価である。これら設備の導入で、お金が要る場合は、低利な公的資金の利用とか、経営革新法の適用を受けて、有利な資金を利用することが必要である。その前に、その設備がどの程度お店の売上とか、利益に貢献するか考えていただきたい。商店主様の方は、設備を導入してから設備が高くて生活が苦しくなったという声が聞かれる。特に若い商店主の方に多いのが、新しい設備を仲間と競争で導入しようとする傾向である。二代目経営者様の場合など、先代様は体験からそんな設備をしても売上・利益が増えないことが予想されても、息子可愛さによって設備の導入を図る例がある。先代様は、心を鬼にしてでも息子に我慢させる努力が必要である。IT関連の設備についても、中小企業診断士、ないしはITコーディネータの意見を良く聞いていただきたい。

5. 多様化の時代に入り小回りの利く商店主様のほうが有利

大型量販店の経営が見直されるような時代になってきた。大型店のために中小商店は撤退を余儀なくされつつあったが、これからのニーズの多様化を想定すると、中小商店の復活の時代ではないか。コミュニティビジネスなどの言葉が言われるようになったが、これは昔の商店での買い物のついでに会話を交わしている姿を想像している。世の中がスピード時代になっただけ、昔のようなのんびりした会話が復活するとは考えられないが、新しい商品知識、環境への配慮の仕方とか昔

はなかった商品に対する情報のやり取りが、今後の商売・コミュニティビジネスの中心になると考えられる。商店主様にとっては、ある程度勉強という負担を感じるが、商売繁盛の源泉であるので、商店街で勉強会などを開いて、ノウハウを習得されると良い。一般消費者もコミュニケーションを求める時代になりつつある。商店主様としては情報の収集にも気をつけてほしい。

6. ワークショップ形式による情報の共有化

商店主様も一人で考えていても良い知恵が出ないご経験をお持ちと思う。皆でわいわい、がやがや議論して、改善策を見つけるのである。その皆で見つけた改善策を実行するのである。改善策を見つけるまでの要領がある。これに中小企業診断士を利用してください。よくとられる方法がワークショップ形式で、課題を決めて、わいわいがやがややるのである。真剣にやればやるほど、大きな成果が期待できる。改善策は、商店主の方々共有財産になったのである。ここがところが大事である。明日からでも出来る費用の掛からない方法である。きっかけ作りは中小企業診断士にお任せください。



お客様と一緒に考える個店の活性化！

—マーケティング・ワークショップによる個店の診断・支援—

城南支会
田中 尚武

1. 個店経営不振の本当の原因

個店経営の不振の原因として、不景気や大型店による圧迫、自動車社会への対応不足などが挙げられているが「いざなぎ景気」を超える景気持続が取り沙汰されたり、大型店そのものものが不振と言ったように、これらの説には説得力がない。本当の理由は、個店サイドの顧客視点の欠如にあるのではないだろうか。実際「お客様は、お店に何をしたいと思っていますか」「要求や期待はどう変わって行くと思いますか」などと店主に聞いてみても「分からない」「聞いてみたい」という自信のない答えが返ってくるのは良く経験するところである。

ではこのギャップを埋めるにはどうしたらよいであろうか。今回「学習と創造」の協働作業「マーケティング・ワークショップ」による、お客様と一緒に考える個店の活性化を提言する。

2. 「ワークショップ」の活用

マーケティングとは「需要の創造」であり、その戦略策定の基本は、現状分析→問題点の発見と課題の抽出→店舗コンセプトの策定→解決策の案出→マーケティング・ミックス戦略の策定である。

従来、個店診断・支援というと、中小企業診断士等の専門家が専門家視点でこれを行っていたが、今回の提言は、これに「ワークショップ」を全面的に取り入れる所が根本的に違う。

SWOT分析やポジショニング分析から始まっ

て、4Pの策定まではもちろん、必要があれば、お店の名前やキャッチフレーズまで全ての手順を、お客様、店主、他の商業者、経営指導員等も巻き込んで「ワークショップ」のフル活用で行ってしまおうという手法である（図参照）。

3. 「ワークショップ」の手順

まず診断を受けたい個店の選定から始めが、商工団体・TMO等の協力が重要である。商工団体の会報・ホームページ、商店街広報等による公募、あるいは他薦・自薦により波及効果の高い個店を決める。

同時に一般市民の中から参加者を募集するが、行政の協力、たとえば広報紙誌、町内会回覧版、町内広報板等が活用できれば理想的である。次に店主の事前ヒアリングを中小企業診断士が実施し、当該店の概要を理解しておく。各メンバーには、店頭・店内&立地ウォチング・競合店調査等覆面調査を依頼する。以上の情報を持ち寄り、「マーケティング・ワークショップ」を開催するのである。一日1回2時間として4回、計10時間程度が必要であろう。

4. ファシリテーターとしての診断士

中小企業診断士は、専門家の肩書きを捨てファシリテーター役に徹することが大前提である。

「マーケティング・ワークショップ」の主役は、

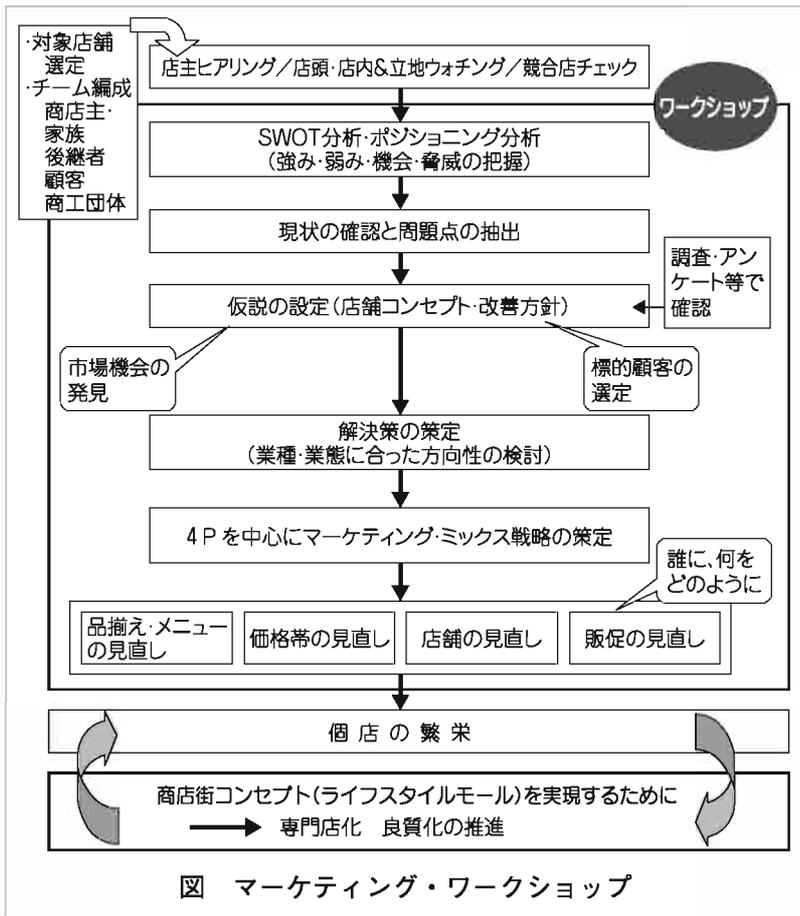


図 マーケティング・ワークショップ

5. 期待される効果

「学習と創造」の協働作業により、大きな効果が期待できる。すなわち、参加者（お客様）のニーズを取り込んだ顧客志向の店づくりにより、個店の魅力がアップする。結果、お客様が固定ファンになる。その成果を見た他店及び商店街への刺激など波及効果が期待できる。さらには商店街全体のコンセプト形成とその結実、魅力アップにつながる等である。

しかし最大の効果は、参加者同士がお互いを知り合うことであり、埋蔵資源（人材）の発掘にもつながる。

ファシリテーターを務める中小企業診断士にとっては、その後の調査なども含めて、本格的な診断・

あくまでお客様、店主、他の商業者等参加者であり自由奔放に意見、アイデアを引き出し全体のつながりを考え合意形成に持って行くように心掛けることが肝要である。

なお、個店の繁盛策の案出がワークショップの目的ではあるが、この個店の繁盛が一個店に留まるのではなく、商店街全体の繁栄につながらなければ意味がない。その意味でファシリテーター役の中小企業診断士は商店街コンセプト等上位概念にも気を配ることは忘れてはならない。また最終的には個店繁盛策、マーケティング・ミックス策をまとめることになるが、これはあくまで基本構想であり、詳細なマーケティング計画の策定・実行段階には、実務者として、また各専門家を束ねるコーディネータとしての活躍が望まれる。

支援実務への発展が期待できるが、その際にはアイデアが詰まった報告書は強力な戦略コンテンツとなる。

6. 概算予算

企画費・マニュアル作成費・ファシリテーション費・報告書作成費として計50万円「ワークショップ」開催・運営費・参加者謝礼等で計約40万円程度、総額約100万円。効率的なコスト負担も魅力的であり、継続的に実施可能である。コンセプト策定後の実行計画の策定、調査実施の際は別途計上となる。

この提言は、湘南のまちでTMO事業として実施されていることを申し添えておく。

商店街イベントを地域資源に

— 阿波踊りの隠れた効用 —

城南支会
岡部 功一

1. はじめに

商店街活性化のためのイベントといえば、サンバ、よさこい、阿波踊りなどさまざまあるが必ずしも地元個店の売り上げアップにつながっていないという指摘もある。しかし昨今は、当日の売り上げアップを求めるだけでなく、企業同様にCSRや危機管理などもっと大きな視点からイベントの効果を考える時代になっているのではないだろうか。本稿ではある商店街の阿波踊りを例に上げ地域の安全・安心やイメージアップのための資源として阿波踊りが寄与する効果について考察する。

2. 阿波踊りの連について

阿波踊りには『連』という数十人の踊りのグループがある。阿波踊り大会では連ごとに隊列を組んで踊りながら行進する。連には役所や企業、病院など職場で結成されたもの、商店街で結成されたもの、大学で結成されたもの、地域の有志で結成されたものなどさまざまなものがある。ひとつの連は、さらに数人の踊りのチームで構成されており、チームプレー的な要素もある。このチームは踊りの技量や年齢（小学生だけのグループなど）別に結成されることが多く、その結果、老若男女、初心者、ベテランだれでも参加することができるのが特徴である。大会では飛び入りで踊るかたもいて、『踊る阿呆に見る阿呆、同じ阿呆なら踊らにゃ損損』といわれるゆえんにもなっている。

3. 阿波踊り連の効用

この商店街では、複数の連が合同で定期的に練習をしており、他の地域から『研修』にきている結成まもなくの連もある。また、他の地域の商店街の連との交流もある。

初心者にはいつでも丁寧に教えてくれるため、いつからはじめても大丈夫。わずか数分のレクチャーを受ければもう隊列に加わることができる。そのため小学生、中学生、大学生、2歳から踊っている大学院生、主婦（子どもと一緒に参加するかたもいる）からサラリーマン、商店主までさまざまなまちの住民が参加していて、まちの縮図のようである。女性が多いのも特徴だ。

阿波踊り大会の控え室では、さらしを巻くのを手伝ったり、子どもに衣装を着せたり、ほほえましい光景がそこそこに。自然に助け合いが生まれている。私も女性の連員から帯の締め方のちょっとした工夫を伝授された。『こうしたほうがかっこいいですよ』。この『かっこいい』という言葉がキーワードだと感じた。また、この連の若いメンバーは夏休みに本場徳島で修行をしたり日頃から研鑽を重ねている。そして伝統のなかに常に新しさも取り入れ、先述した『かっこよさ』をキーワードにお互いが切磋琢磨している。また、『緊急時にはまず子供をまもってくださいね』という責任者の言葉。社会のルールやマナーもさりげなくしつけている。この連には、自然な助け合い、江戸っ子の厚い人情が残っていて教育上の効果も期待できる。教育上の観点からお子さんを連にい

れたという母親もいる。このような環境で育った子どもたちがうらやましい限りである。さらに興味深いのは、履歴書に『阿波踊りをやっている』と記入するとコミュニケーション能力を評価されることがあるそうだ。

また、待ち時間などにふとした会話のなかからいままで知らなかったまちの情報が入ってくる。そして、身体を動かすことによりさらに交流が深まる。日頃からこのような関係が構築されていると、万一の災害発生のときに助け合いなどで威力を発揮することだろう。安全・安心なまちづくりの土台ができているのである。

4. 地域資源としての阿波踊り連

このようなコミュニティが存在すること自体がまちの資源であると考え。それでは、阿波踊り連が具体的にどのような地域資源へ発展していけるのか可能性を列挙してみよう。

- ① 緊急時の助け合い体制の土台になる。
- ② 地域の人材の発掘の場になる。
- ③ まちのイメージ作りの基礎になる。

1 については、地域の内外と日頃から交流を深めていること、社会のマナーやルールが徹底されていることが緊急時の助け合い体制構築の土台になる。

2 については、踊りに対する研究熱心さ、パワー、センスやリーダーシップを発揮する人材もまちの資源で、これらの資源を発掘する場にもなっている。

3 については、安全・安心なまちにかっこいいイベントがあれば地元企業が協賛する可能性もあるし、まちのイメージ向上に寄与し、結果的にまちが活性化することが期待できる。

この連の活動から、イベントを地域資源として成長させるポイントが見えてきた。

- ① 練習の頻度を年間を通じて繁閑の差のないように設定すること。

⇒参加機会はいつでもある

- ② 初心者、ベテランいずれも満足する活動メニューを用意すること。

⇒多様多才な人材の発掘につながる

- ③ 何事も強制しない。楽しくが第一。

⇒ゆるやかな結びつき

5. 提言

舞踊やスポーツなど身体を動かす交流は、会議とは異なり敷居が低く、また、身分、職種、大人、子どもの区別もなく自然と無理のないコミュニケーションをはかることができる。また、定期的な練習がつきものであるから、年間を通じて門戸を開放することができ、継続的な交流をはかれるというメリットもある。これが安全・安心なまちづくりの土台となり、そこに楽しさ、かっこよさがあれば来街者も増加するはずである。

とかく一過性のものに終わってしまいがちな地域のイベントを公的支援や継続的な住民参加等により地域資源に成長させ、活用していくことを提言する。行政機関および中小企業診断士はこれらの地域資源を発掘し、得た情報を共有するための環境整備、その実現に向けた予算措置が必要であると考えている。

“親子連携による販促”

—互いに自店の顧客を紹介しあう—

三多摩支会
小高 正芳

1. 親子が同じビルの1階と2階でそれぞれ商売を展開

親子で、同じビルの1階と2階に分かれて商売を展開する。

そのようなケースは珍しいかも知れないが、実際に存在している例がある。

例えば、上越線沼田駅前の喫茶店Aはビルの2階で父親が経営している。その1階では娘さんがみやげ物店Bをやっている。

ここで取り上げるのは、ビルの1階でケーキの製造販売店Sを父親がやり、2階では息子さんが和食店Yを経営している。

2-(1). 事例1：親子連携の販売促進策

せっかく、同じビルの上と下で商売をしているのなら、親子で連携して販売促進ができないものか。

診断を依頼された中小企業診断士の3名のチームは、そのようなテーマを提案した。

さきに紹介した沼田の喫茶A店では、みやげ物B店で販売している「まんじゅう」を2階の喫茶店内でコーヒーなどを飲むお客様に提供している。

そうすることにより、お土産としてではなく、その場で「おまんじゅう」を食べたいお客様のご要望にお応えすることができるのと同時に客単価のアップにつなげることができるわけである。

2-(2). 事例2：S店とY店の連携強化策

診断班がいろいろと知恵を絞ったあげく次のようなアイデアが生まれた。

つまり、S店のお客様はケーキやアイスクリームなどをご自宅にお持ち帰りになるかあるいはお遣い物に訪問先に持参するというケースが一般的である。

しかし、お客様によってはお好きなアイスクリームやケーキをご自分でその場でお召し上がりになりたいと思われることがあるに違いない。

そういったお客様のリクエストに応じて2階のY店でコーヒーや紅茶などと一緒に召し上がっていただく、というアイデアはどうかというのである。また、Y店でお食事をお召し上がりになったお客様に対してはS店で販売しているアイスクリームやケーキの購入割引券を差し上げる、という案も浮かぶ。(この項は三多摩支会中村正士会員のアイデアによる)

3. 事例2の改善案「アイドルタイム」の活用

1階のS店は営業日について午前9時開店午後7時閉店という時間帯で営業している。(S店・Y店とも毎週月曜日は定休日)

一方、2階のY店は午前11時30分に開店し午後2時にいったん閉店する。

午後2時から午後5時30分までは夜の営業に備えて仕込み(準備)のための時間帯としている。

図表1 S店とY店の連携強化策（その1）

S店のお客様のお買い物行動		Y店のS店に対する連携プレイ
1. お買い上げのケーキやアイスクリームを紙箱等に包装してもらい自宅へお持ち帰りになる		
2. お買い上げのケーキやアイスクリームをプレゼント用の紙箱等に包装してもらい訪問先にお土産としてお持ちになる		
3. 上記のほかに、店頭で見たケーキやアイスクリームをその場で食べてみたいと思う	→	S店でお買い上げになったケーキやアイスクリームを直接、1階のS店から2階のY店へS店の店員が運び上げる。Y店では、お買い上げのお客様に対して飲み物とセット料金として割引優遇する。

夜は午後5時30分に再び開店して午後10時まで営業する。

S店とY店では同じビルで営業しているとはいいながら、業種が異なるため営業時間がまちまちになっている。

これはもったいないというのが診断班の意見である。

何とか、午後2時から午後5時30分までのアイドルタイムを活かす方法はないものか。

この時間帯にティータイムとして活用したいお客様も存在するはずである。

おいしいコーヒーや紅茶を飲みながらケーキを食べてみたいというお客様には、まさに打ってつけのアイデアではなからうか。

ただし、Y店店主と夫人は昼と夜の営業に携わるだけでも、やや過重労働過気味と見られるのでパートの活用を提案したい。

その場合、1階のS店のパートも、例えばリクエストに応じてケーキやアイスクリームを2階に運び上げるなどの協力体制は欠かせない。（この項は三多摩支会山本洋治会員のアイデアによる）

4. 提言 おかめはちもく 岡目八目というキーワード

当事者が一生懸命になって考えても、なかなかよい考えが浮かばない。

しかし、そこに第三者が加わることによって名案が浮かぶことがある。

これを俗に岡目八目というが、経営診断の現場ではしばしば見られる光景である。

このように中小企業診断士は対応できるだけの技術と能力を具備している。

また、中小企業診断士は個々に活動し、あるいは特定のグループに所属して日々、個店指導に当たっている。

しかしながら、中小企業診断士個人が顧客を開拓することは思ったほど容易ではない。

したがって、中小企業経営者から行政に相談があった場合、また支援策を検討する折りは、ぜひとも中小企業診断士を積極的に活用する施策を進めていただきたいと願うものである。

進化し続けるインターネットの地域・商店街・個店の活性化への対応強化について

—インターネットは地域・商店・個店の活性化に不可欠になってきている—

城南支会
沼田 邦男

1. 商店街、個店の現状

今年の中小企業白書では「まちなのにぎわい創出 新たな地域コミュニティの構築と中小企業」「コンパクトなまちづくり」「まちなかにぎわいをつくり、コミュニティビジネス」「持続的なまちづくりに向けて」等について述べられている。そのような上述に関して、昨今進化が著しい掲題のインターネットの活用の視点の面から自治体への提言について述べると次の通りである。

2. インターネットWeb2.0革命の進展と新4Pについて

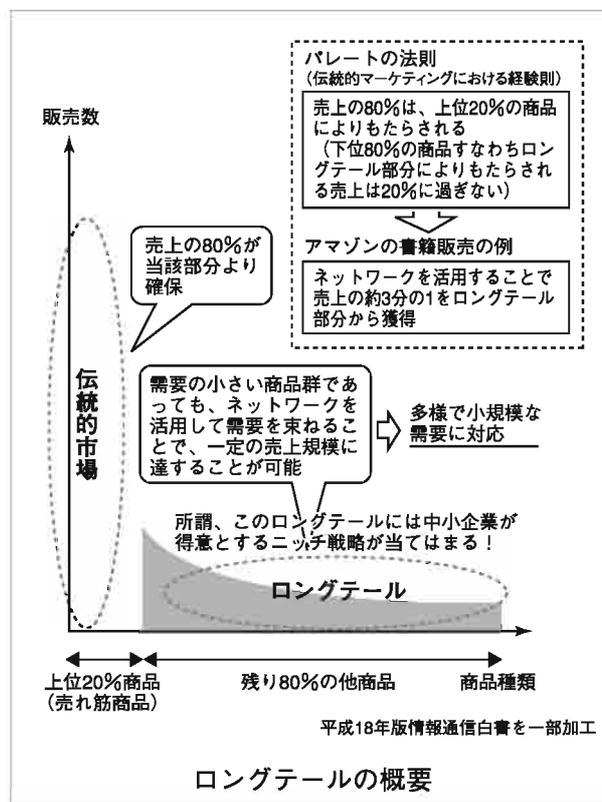
日本では8千万人もインターネット人口があり、更に追い討ちをかけるようにWebの新しい波「Web2.0革命」が今後の10～20年にわたって、地域、商店、個店の活性化へ波及してくるといわれている。

Web2.0とはインターネット上でこの数年間に発生したWebの環境変化とその方向性（トレンド）をまとめたもので第二世代のWebという意味でもある。

(1) 中小企業の得意なニッチ戦略に必須のロングテール（現象）について

前述のWeb2.0の中でも特に中小企業こそ活用すべきであるニッチ（隙間）戦略としては、ロングテール（現象）がある。ロングテールとは、Long Tail＝長いしっぽのことである。しかし、ロングテール現象とは、少数の上位で全体の大半

を占めるという「パレートの法則」に対するアンチテーゼであり、2：8の8の要素の合計が全体に対して無視できない割合を占めるという現象を言う。詳細は図「ロングテール現象の概要」の通りである。



(2) ブログの戦略的活用について

所謂「日記的なWEBサイト」と言われるブログのマーケティングには、営業部門への活用の他、人材採用、IR等の管理部門等へも活用されている。所謂諸目的によって様々な用途に活用可能である。とは云え、まとめると商談ツールとして次の特性での活用が考えられる。

- ① メッセージング（雑談に最適化されたメディア＝ブログを商談ツールとしての利用）：（例として社長ブログ等）
- ② バイラルマーケティング（口コミを発生させる装置としてブログの活用）：（有名な「男前豆腐店」ブログ等）
- ③ 公募型グループブログ：（ナイキ ブカツブログ等）
- ④ 広告主によるブログホスティング：（有名な「ゴルフアースブログ」等）：等々

(3) 4Pから新4Pへ：

昔から言われているマーケティングの4Pといえば①プロダクト（製品）、②プレイス（流通）、③プロモーション（販促）、④プライス（価格）でこれがケビン・ケラー教授によると今後は（上述のブログマーケティングの進展等により）新4Pが重要になってくるとのことである。では、新4Pとは？それは①ピープル（人）、②プロセス（過程）、③プログラム（計画）、④パフォーマンス（効果）、である。すでに成熟した産業において、その商品をいつまでもただ売り込もうとしてもこれからの時代は難しいであろうと思われる。

従来のマーケティングの「4P」に対して心理的な要素がこれからのキーとなる「新4P」については、要は、消費者の内面に踏み込まなければいけない！と力説されている。その点、上述のブログはその内面に踏み込む具体的手法として適している。

3. インターネットの利用が頭になくて これからの時代は乗り切れない！

昨今、インターネットの進展により、次のような諸現象が出ておりインターネットへの理解・習得なくして、これからの時代に取り残されること必須を危惧するものである。

- (1) 商店・個店等でバーチャル（実店舗なし）のみ即ちインターネットのみでの店舗もでてきたこと。
- (2) 実店舗とバーチャル店との併設も多くなってきたこと。
- (3) スーパーマーケット等インターネットショップに不向きな業態をのぞいてインターネットを売上&業績向上に使用せざるをえなくなってきたこと。

4. まとめ（提言）

以上のように、量的、質的にインターネットの習得が必須な時代背景から、各々の自治体においても以下のようなしかるべき研修制度の確立、環境設備の確保そしてその実現に向けての予算措置が必要である。

- (1) 例えば簡単なブログ（できればビルダー等のHP作成）の研修は、上述の時代背景から必要と考える。その為次のような環境整備が望まれる。

即ち、ホームページ、ブログ等の作成講習においては、既に自治体に設置されているPC環境の有効利用をも配慮に入れつつ、一人1台のインターネット接続パソコンの確保である。その理由は、①講師が指導したことを、受講者がそのパソコンでやってみて体得&実感してもらうことにより受講者満足度の高い効果を与えるため。②WEB2.0の最新動向をインターネット画面で理解促進させるプレゼンテーションのためである。

- (2) 一般的に受講者の目線は、初級、中級、上級と様々ゆえ、各レベルに合ったグループ分け、部屋分け等の環境整備が望まれることは申すまでもない。

まちづくり三法改正後の商店街施策

城東支会
高坂 一郎

1. まちづくり三法の改正

東京下町の商店街はまるで巨大ショッピングセンターに空襲を受けたかのように疲弊している。本稿は「まちづくり三法」の改正を受けて、東京区部の商店街支援策が今後どのように変容し、どういった施策が必要かを提言するものである。'06年「まちづくり三法」が改正された。その背景に、郊外に大型ショッピングセンターの繁栄と中心部の既存商業集積の衰退という問題があった。青森県は都市機能が郊外に分散し除雪のコストが増大する事を懸念し、コンパクト・シティという概念で、中心市街地に再び都市機能を呼び戻すといった戦略を打ち出した。

今回の改正では、延床面積10,000㎡超の小売店については中心部の商業地域に限定させ（改正都市計画法）、郊外への出店加速を防止する一方、中心市街地活性化法で、基本理念を設け、国・地方公共団体・事業者の責務を明確にし、さらにまちづくり全体について「中心市街地活性化協議会」を新たに設置し、地域のまちづくりを総合的に運営する形式とし、活性化に「意欲的に」取り組む市町村を重点的に支援しようとしている。

以上の改正で、東京区部の商店街にいかなる影響を与えるのであろうか。①従来のような「商店街」単独に対する行政支援スタイルから「まち」という商店街を含んだ概念への支援への脱却、②「やる気」のある（と想われる）エリアとそうでないエリアとの選別、③中心市街地に出店してくる大規模店舗との共存・共栄の課題が上げられる。

2. 「商店街」から「まち」への脱却

まず、①「商店街」から「まち」への支援対象の変容について検討してみたい。「まち」はそこに住む「住民」「勤め人」「商人」「学校・行政・病院等の公的機関」「観光客」等が混在した集合体である。従来の商店街支援策（例：新元気出せ商店街事業）は、「まち」の一要素である「商店街」を中心に支援をしてきた。しかし、以前からイベント支援を見ても広く「まち」の関係者を視野に入れる事が必要となっている。「商店街」を含んだ「諸要素」をいかに融合させて、どのように「まち」の魅力を高めていくかという視点が重要である。

区部の商店街では「町会」と連携してまちの「お祭り」に協力する例が多い。地元の神社や公園の年中行事にあわせて多くの商店街役員は町会役員と兼務・連携してイベントに参画している。一方で「商店街独自」の中元・歳末大売出しや毎月の定期市といった集客イベントも別途開催される。前者は「商店街」も「まち」の行事に協賛する（社会的動機）形式であり、後者は「商店街」集客（経済的動機）の形式となる。そして相互は別モノとして扱われ「新元気だせ！商店事業」は主として後者に対する支援となる。ところが、お祭りは、広域から客を呼び、近隣住民との交流を促進し「まち」の魅力を高めるチャンスでもある。「まち」に特色が出て、人の交流が活発になることで、そこに付随する商店街も活気が出る。「まち」の地域資源を活用し、そこから「まち」の魅力を高め、人を呼び、交流を活発にして集客を図

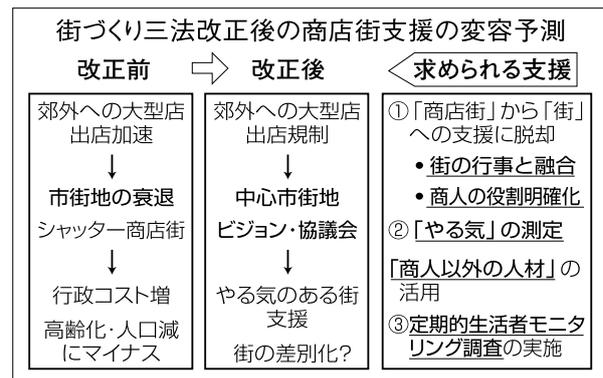
る仕組みづくりを行っていく必要がある。「新元気だせ！商店街支援事業」といった商店街振興策も地域資源の活用による経済的効果の関係付けを大局的に捉え「商店街」行事以外の「まち」のイベント運営要素にも柔軟に支援を認めることを検討すべきであると考える。

3. 「やる気」の評価と「人」の発掘

次に②「やる気」のあるエリアとそうでないエリアとの選別に対応していかなる支援が可能か。「やる気」という指標を客観的に評価することは可能であろうか。「やる気」とは現状に対するまちの想い（ビジョン）に対するギャップを埋める作業であり、このギャップが適切な間隔で努力していく実績が着実であれば、「やる気」があるといえるのであろう。「やる気の格付け」の仕組みを開発していくことも今後の課題となる。一方「やる気のあるまち」と「ないまち」がモザイク状となる事が果たして地域の発展として適切であるかということを検証する「区をまたがる広域的診断」も必要となろう。

一方「やる気」の源泉である「人」についても、「やる気」のある人を発掘し伸ばしていく支援が重要である。商店街のトップの世代交代が進まないという話をよく耳にするが、トップがなかなか若い世代に権限を委譲しないという声もある。行政に強制力はないとしても、**世代交代の新陳代謝を促進させるようなビジョン、施策を検討すること**が必要である。例えば、若手商店街リーダーの要請事業の強化や商店街理事長等の定年制の導入といった施策である。また「人材」の対象も「商店街」の若手のみならず、**周辺の「生活者」「若手事業者」「若手活動家」等の地域人材を積極的に「まちづくり」に参画させるほうが成功する例も多い。**「商店街」の活性化もはや「若手の商人」のみではなく、周辺の顧客である住民、企業といった関

係者を連携させる仕組みが必要といえる。こうした点で専門家である**中小企業診断士等がまちの関係者を結び付け、地域の人的なネットワーク構築をコーディネートしていく支援事業も必要**といえる。



4. 大型店との共存・共栄

最後に、③中心市街地に出店してくる大規模店舗との共存・共栄をどのように実現するかである。生活者にとっては、商店街でも大型店でも満足するのであれば、どちらでもいい。「商店街」ありきではなく「生活者」の目線を常に意識することが必要である。例えば、個店ならではのこだわり、顧客との対話を深掘し、大型店にない魅力を高めしていくことで繁盛している店は数多くある。多くの生活者は徒歩、自転車であげ買い物ができる路面店に魅力を感じている。商店街がこうした動機を持ち続ける為には、常時、生活者のニーズを探り活用していくことが必要である。そこで、**定期的に専門家（診断士等）による「生活者モニタリング」を実施し、商店主に見直しをするきっかけを設ける事業が必要**と思われる。商店街の活動が地域住民にいかなる便益を与えているかを毎年チェックしていくのである。「まちづくり」が「生活者」主体で営まれていく為には、「まちの生活者」の声を理解することが重要となる。

かつて、焼野原から復活した東京下町の商店街、今その奇跡を願いたい。

コンセプト確立による商店街の活性化支援

—活用資源の抽出と評価—

中央支会
増野 雅之

1. 商店街の現状

全国の多くの商店街は、ご説明するまでもなく、大型店の進出、空き店舗の発生、後継者難などの諸問題に直面している。

老朽化したアーケードの改修問題もそのひとつである。建築から数十年が経過して、構造物そのものが劣化し、安全性の面からも早急に判断を要するところも多い。

商店街組織の中には、多くの問題を抱え将来を考えた場合、アーケードを改修すべきか、もしくは撤去すべきかの結論が先送りになっているところもある。負担すべき費用の問題もさることながら、商店街組織がどこに向かって活動していくのかといったことを迷走している状態である。

このような迷走状態は、大規模なハード事業を目の前にしている組合に限ったことではない。これまで多くのソフト事業に取り組んでいる商店街でも、同様の事態に陥っているところもある。むしろアーケード改修の問題などを抱えているほうが、商店街を活性させるチャンスであるといった捉え方も出来る。その理由は、アーケード改修といったことをきっかけに、根本的な商店街の再生といった問題に迫られるからである。

2. 再生に向けての課題

現在、再生に取り組んでいる商店街組織を長期的に活性させるためには、ひとつに活動の原動力となる資源活用や商店街のコンセプトに絡む部分が

しっかりと考えられている必要がある。

そのための課題としては、次の点が考えられる。

- ① まちの中の最も優位性の高い資源を活用しているか。
- ② 事業を進める上でしっかりとしたコンセプトがあるか。ストーリー性があるか。
- ③ それぞれの事業内容がコンセプトと結びつき一貫性や整合性が取れているか。

ここで重要なのが、商店街の地域を最もアピールできる資源の選択である。多くの地域で取り上げているものや地域内では優位性のある資源と考えていても地域外のヒトからの評価を得ていないものなどは十分な検討が必要である。これまで先進事例として取り上げられてきている商店街では、特有の資源をベースにうまくストーリーづくりを行っているところも多い。

3. ある商店街の事例

実際にある専門家の支援により、先程例示したようなアーケード改修問題をきっかけに、資源の発掘やストーリーづくりを行った商店街ある。

この地域では、コスモスなどの花や星空の綺麗なまちとしても知られているが、商店街では、地元高校の出身でバルセロナオリンピックに出場したマラソンランナーに着目した。ここでは詳しく記載しないが、競技中のこのランナーの転倒エピソードは記憶に新しい。トップ集団で走りながら途中でシューズが脱げて転倒。その後も諦めずに

完走し見事8位でゴール。ゴール後のインタビューでは「こけちゃいました」とさわやかに応えていた。

このマラソンランナー⇒バルセロナオリンピック出場⇒スペイン⇒南国(このまちと共通した暑さ)とストーリーを展開させ、これとマッチした事業に取り組んでいる。

例えば、アーケードに替わり、バルセロナ風オーニングテントの設置、スペイン料理の開発、フラメンコダンスを取り入れた祭りなどを実施している。また何といてもインパクトがあるのが、この商店街では、通りの愛称を「こけちゃった通り」としている。商店街の活動においても、マラソンランナーの前向きな姿勢を吸収すべきという考えから名付けている。

4. 再生に取り組む際のコンセプト確立支援の提案

ハードあるいはソフト事業にかかわらず、再生に取り組もうと考えている商店街組織に対し、コンセプトの確立の支援を重点的に実施。活用資源のポテンシャルの調査・評価やストーリーづくりの支援を中心にバックアップし、その後の事業展開の継続的な活性を図る。

具体的には、商店街組織を主体としたコンセプト確立委員会を設置し、商店街組織が主体となって地域住民、地元の行政機関に協力を仰ぎ、優位性のある活用資源や商店街のコンセプトを検討する。

また、委員会のメンバーには全国各地の情報に精通した商店街・まちづくりの専門家に参加を要請し、主に以下の点についての検討を行う。

- ① 地元資源の抽出、分析と評価
- ② 効果的な組み合わせ
- ③ 商店街のコンセプト、ストーリーづくり
- ④ 具体的な事業への活用

中小企業診断士は、地域資源の分析と評価、コンセプト策定、具体的な事業展開までの一連の流れにかかわり、各地の情報を収集・提供、事業や組織の全体のコーディネートを行う。

また、事業の開始から一定期間が経過した後、事業の取り組み状態を確認し、事後フォローを行う。

5. 期待される効果

商店街の事業が単発的な取り組みで終わらないためには、次々と事業のアイデアを創発していくことが必要である。この支援を行うことで、事業内容の一貫性や整合性の取れた展開が可能になる。しっかりとしたコンセプトに基づく事業の展開は、事業にかかわる関係者の納得感も得られやすくなるため協力が得られやすい。

商店街が活性化した状態は、組織が実際に取り組みを進めることによって生まれる。さらに、泡がはじけるような活性化した状態は、継続的な事業の取り組みを行うことによって期待することができる。

6. 支援事業の予算例（1案件あたり）

具体的な事業計画策定・実施の際には行政機関との連携が不可欠となる。

○ 専門家の派遣

前述の①～④の検討と全体のコーディネート
3名×5万円×5回＝75万円

○ 事後フォローのための専門家派遣

事業の取り組み状態の確認
1名×5万円×3回＝15万円

○ その他 雑費

10万円（委員会資料代等）

※コンセプト確立支援のための委員会活動を対象とする

国の少子高齢化対策に対応した地域密着・商店街の位置付けについて

—少子高齢化対応も地域・商店・個店の活路開拓に見逃すことができなくなっている—

城南支会
沼田 邦男

1. 地域政策提言を考える上において「少子高齢化」対応への配慮が必須！かつその現況について

世界一の少子高齢化社会に突入した日本は、所謂「少子高齢化」の諸対策が求められている。

上記背景から、私は介護ヘルパー取得、その後、東京都福祉サービス第三者評価者としての評価、訪問介護事業者への創業者支援そして本年4月創設の地域密着型小規模多機能型サービス診断等にかかわった実経験から以下提言する。

(1) 高齢化対応における現況概要：

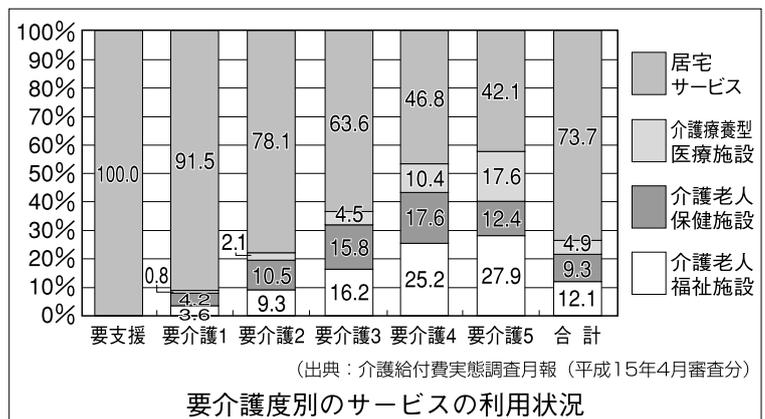
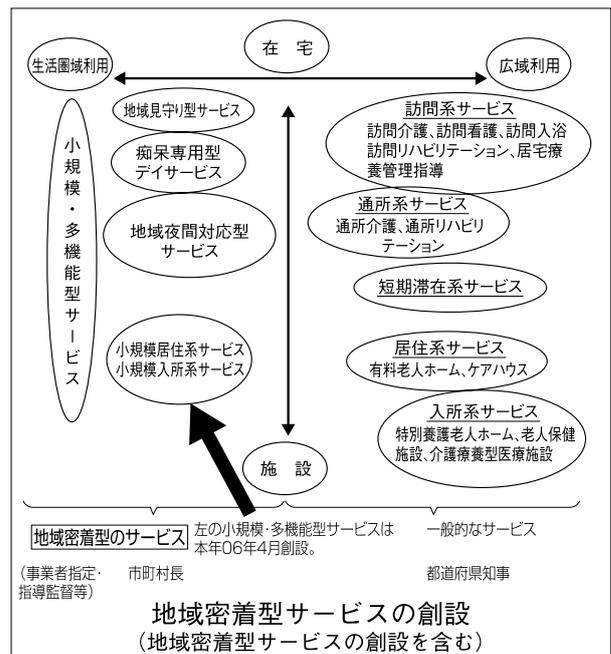
総務庁発表05年10月現在の（総人口中65歳人口の占める割合である）高齢化比率は、21.0%と昨年より3.7ポイント上昇し、世界最高水準に達し、少子・高齢化が加速している。尚、65歳から要介護認定の対象ともなるが、その中での要介護者は約300万人で高齢者の内の約十数%となっている。

別表「老人介護施設の諸類型」中、左下側は本年4月に厚生労働省により創設された「小規模・多機能型サービス」である。また要介護度に応じての介護サービスの利用状況は別表「要介護度別のサービスの利用状況」の通りである。

尚、要介護度は、利用者の容態等に応じて要支援～要介護1～5に分類される。

(2) 地域密着型小規模・多機能型サービスについて（地域密着コミュニティとしての位置づけ）：

自治体の財政難もあり特養老人ホームが各地で建設中止となった。その打開策として地域密着型の小規模・多機能型サービスが創設され、その機能は次ぎの通りである。



目の前の要援助の高齢者を、通い（昼間ケア）を基本に、泊まり（夜間ケア）や自宅へ出向いての訪問ケア、最後の選択肢としての住まいを状況に合わせて、適切にかつ柔軟に提供し、困ったその時に対応が可能であり、しかも24時間365日の安心が得られる意図がある。更に小規模多機能は地域ケアの拠点でもあり、商店街同様地域密着コミュニティとしての位置づけもある。

(3) 商店街のポジショニングと現況について：

都市圏でも売上減少や後継者不在で閉店し「シャッター通り」化している商店街もあるのはご存知の通りである。が、商店街には沢山のお年寄りが歩いており、そのニーズに対応した事例として①お年寄りの原宿として有名な巣鴨商店街、そして②最近、高齢化時代対応として、老人介護施設等への“御用聞き”等で有名な秩父市の「みやのかわ商店街」もある。

そして今般、さらに商店街と地域密着型小規模多機能サービス等の老人介護施設とが、共に「地域密着」をベースにすり合わせが一層図られ且求められている。

2. 問題点・課題

老人ホームが経営不振や倒産に至ると、逃げ場のない老人が路頭に迷い、社会問題化は必須である。従ってそれは避けなければならない。その為には、当該老人ホーム建設における自治体関係の許認可は、事業計画作成等の経営要件チェックまでは至っていないのが現状である。従って次の問題点・課題が発生する。

(1) 本介護保険法の料金体系は全国一律であるにもかかわらず、地方と比べて地代、家賃、人件費の割高な関東圏は、地方より経営上、採算性に課題がある。しかもその格差の程度については、人件費格差は数十%アップであるが、地代の格差

については、数百%アップ以上のところもあり新規に土地、建物を調達しての開設は課題が多い。

従って、新規に土地、建物を取得して開設する場合、地方と比べ、地価等の割高な関東圏は、某実施の事例にて試算すると、数億の資金調達が必要となり、それに対する返済要資金は、月当たり百数十万円となる。（金利3.5%、返済計画20年として試算）。

問題は、上述の返済要資金を「純利益+減価償却費」のキャッシュフローでまかなう事ができるのか？その資金を確保できるかということになる。

(2) しかし、今後の厚生労働省の介護保険法の料金体系は、5年毎の見直しの度に一層厳しくなることが推察される。それは苦しい国家財政の台所事情と加速する高齢化の進展対応との板ばさみの中で、当該業種は今後は利益を生むことを許さないかのような国の意向も推察されるからである。従って中長期的な国民経済的見地からは、上述の返済原資のための利益を許容されるか否かは、はなはだ疑問である。

3. 各自治体始め諸関係者へのお願い（提言）

従って、上述から各自治体に対して、次の要望をいたしたい。

(1) 商店街の空き店舗、小中学校の廃校校舎、更に一人老人等の死亡後の宅地の各々の空き地、空家への情報の提供且つ当該事業創業者への優先的供与のお願い。

(2) 許認可条件として法律的要件以外にも、上述の理由から、(既に創業等の支援融資に伴う事業計画書作成については、中小企業診断士支援をする等、港区等の先進的事例もあることから)中小企業診断士等による事業計画書作成支援を義務付けること。

まちの活性化は人道の整備・充実から

城南支会
高橋 明憲

1. 道の変遷

東京日本橋から京都三条大橋まで旧東海道を歩きその途中の歴史、風土、文化、人々の交流を紹介した「街道てくてく旅～東海道五十三次完全踏破」という楽しいTV番組が4月から6月にかけてあった。現代の主幹線道路が通りJRの大きな駅を有しているところは昔の風情が少なくなり、逆にそれから外れたところは貴重な歴史的価値を色濃く残しているというアイロニーも見られた。

江戸時代の東海道は、砂や砂利を敷いたり街道脇には松や柳の木による並木が作られたが、原則として車輛の運行が禁止されていたので、道によるモノの流通コストは高くつくことになった。大きな荷物の輸送はもっぱら川や海を利用した船舶に依存したわけである。この幕府による施策の結果、各地の地域文化と地場産業の隆盛をもたらすことになった。また、人を介して上方の文芸が関東に伝わり、江戸の政治と財政が西国に伝わる文化の道としても発達したのである。明治になると、商品経済の発達に伴う貨物輸送の大幅な増加に伴い、既設の道路の改修と新道路の建設により人が主として通る人道は大きく様変わりし、もはや東京～京都間を安心して徒歩できるような一貫した道はなくなり、ところどころにその面影を残すのみとなっている。現代に旧東海道という人道がそのまま存在すれば、世界遺産になったものと思われる。成熟した現代にあっては、環境にやさしく健康的で身の丈に合った人道の再現が望まれるのである。

2. 現代の道

「街道てくてく旅」を見ていて感じることは、精神的、肉体的に快適に歩くことができる場所は、一部の町中、田園、川べり、海辺の砂地、並木道、山道に限られていることである。大半は車と一体の道路で車の猛烈なスピードと風圧、騒音、排気ガスにさらされて大変不愉快で緊張した辛い歩行になっている。また、一部の地域では、昔の佇まいに修景して立派な町並みが形成されているが、その前を車が猛烈なスピードで通り抜けるためにゆったりとその雰囲気を楽しむことができない状況を生み出している。

てくてく旅を実感するため、先日、京浜地区の旧東海道の一部を歩いてみた。その沿道は人の行き来が盛んだったので、今でも商店街の中を歩いていることも多い。



写真1：商店街を通る旧東海道

写真1では、商店街の中の道でも人と車が一体となっており、その境界はわずか一本の白い線で示されているのみである。これでは、ぶらぶらしてまちの雰囲気を楽しんだり、落ち着いて買物をするという気にならなくなる。

3. これからの道に向けて

現代の物的に豊かで飽食の時代にあっては、メタボリックシンドローム（内臓脂肪症候群）の自己管理も強く求められ、一日1万歩（約5Km）弱のウォーキングが推奨されている。楽しく歩くという視点に立ってまちを活性化させる提案をしたい。

(1) 人道と車道の分離

人道と車道の間には、植栽帯を設けて四季折々の花壇や並木を備えてできるだけ車が目に入らないように維持管理する。これは、地域住民間の交流も促進させる。

お互いを分離した例を写真2に示す。



写真2：人と車の分離（渋谷・公園通り）

(2) 歩くためのよいルートが発見

地域内で推奨できる安心で安全な道筋、道順を発見する。それには、コンクールを実施して広く市民から提案を募集する。商店街、名所・旧跡、資料館、美術工芸館を取り込み楽しいルートを見つけるわけである。その中にはお休み処を設け交流の場も必要だろう。写真3はその例である。



写真3：お休み処（品川商店街）

更に、歩行を楽しむために新たな道をベースとしたまちのあり方を提案してもらうのもよい。地域で推奨ルートができれば今度は地域間を接続するルートを作り、それぞれの地域を行き来できる新しい東海道のような長距離の道に発展させたい。地域間でどうしても歩いていけない場合は車や電車を利用するようにし、その拠点にはお休み処を設置して歩行者間のコミュニケーションを活性化したい。

(3) よい景観の育成

楽しく歩くためには、よい景観を望みたい。景観緑三法が2005年6月から全面施行され、国民の関心も高くなってきた。

古人は和歌や俳句をよくたしなみ自然に対する感性が優れていたため、優れた景観の一部を今でも見ることができる。よい景観はこのような教養がないと育たない。そこで、課外授業や特別講座を通して、景観をベースにまちづくりを実行している指導者や識者による実地を含めた教育啓発事業を提案したい。それにより景観やまちづくりの継続性が生まれ、強い地域産業や地域文化が再生する契機となるからである。

道をベースにして、人の視点に立った総合的な景観を今後も追求すべきであろう。

災害時事業継続支援

— 行政によるBCP（緊急時における事業継続計画）支援を —

三多摩支会
井田 勝久

1. 中小企業の災害対策

(1) 頻発する激甚災害

平成7年以降、激甚災害法の指定災害は阪神淡路大震災など6件あり、中小企業ならずとも災害対策は焦眉の急となっている。

(2) 緊急時対策

対策は自助・共助・公助に分類される。

- ① 自助：自らのための支援策。生命の安全、建物の構造保全、二次災害防止、協力企業との連携強化など事業継続への体制作り。
- ② 共助：中小企業でも地域貢献は不可欠。地域住民の安全確保と復旧活動支援など。
- ③ 公助：行政による救助活動で、市町村や消防署・警察署などが担当する分野。

災害多発国の中小企業は台風や地震を天災と諦観せず、BCP（Business Continuity Plan）の確立とそれに基づいた活動が義務であり、行政にはその支援体制が期待される。

2. 商工業者の災害対策

上記のように、地域に密着する中小商工業者には自助および共助の体制作りとその実施機能が責務となる。中小企業庁はHPでBCPについて言及しているが、中小企業単独でのマニュアル化には人材・資金ともに困難を伴う。中小企業でも効率的なBCPを構築し機能できるよう、行政による助

言が求められる。そして、その具体的な作業には診断士の支援活動が効果的であると考ええる。

3. 商工業者の現状と支援事業

(1) 商工業者の現状

むさし府中商工会議所による「府中市商工業における防災対策・ごみ減量対策の実態調査」の一部から、商工業者の現状と行政に求められる支援事業にふれる。アンケートは府中市商工会議所会員を対象に平成17年10月17日から1ヵ月間行われた。紙面の都合上、図表では掲示できなかった部分は文章で示す。

(2) 生命の安全確保

- ① 緊急時の行動計画書の作成（図表1参照）

図表1 緊急時の行動計画書

作成している	16.3%
作成していない	80.4%
無回答	3.3%

緊急時には行動基準のマニュアル化が効果的であるが「作成していない」が全体の80%超で、小規模企業ほど高い数値であった。ちなみに、三菱総研による大企業を対象とした「BCPとIT防災に関するアンケート調査結果」では、「策定済み・策定予定」が8割弱と当市とは逆の結果で、災害を信頼獲得のチャンスとする意欲が伝わる。中小企業が地域住民の信頼を獲得するにはマニュアル化は必至であり、そのための行政による支援が強く期待される。

② 避難訓練の実施 (図表2 参照)

生命の安全確保のために慣習化したい「避難訓練」について、「実施していない」が約6割に及ぶ。実施した最も多い訓練でも「町会や自治会などのに参加」の18.0%にすぎず、他人任せの回答が多い。地域密着型企业としては、自社主導による町会や自治会との共同避難訓練が欲しい。そのために行政に求められることは、必要なノウハウを中小企業に伝え、その活動を支援することである。

図表2 避難訓練 (MA)

実施していない	58.2%
町会や自治会などのに参加	18.0%
定期的実施	8.9%
不定期だが実施	8.5%
今後実施する	7.1%
その他	2.5%
無回答	1.1%

(3) 積極的な事前の対策 (図表3 参照)

「災害を意識した行動」では「什器備品や機器・設備などの転倒防止を施した」など、積極策を講じた企業は1割前後にすぎない。ここでは「建物の耐震診断を行った」の4%未満に注目したい。事前の対策(攻撃)が最大の防御策であることは言うまでもなく、この数値が50%以上になるような行政による支援・指導が期待される。補助金を含む積極的な支援・指導によって、攻撃戦略を容易に講じられるようにして頂きたい。

図表3 災害を意識した行動 (MA)

避難訓練を実施した	12.6%
什器備品などの転倒防止を施した	11.4%
機器・設備などの転倒防止を施した	9.5%
従業員間の災害時ネットワークを作った	6.6%
災害時マニュアルを作成した	5.3%
専門家による建物の耐震診断を受けた	3.8%
地域住民との打合せを行った	3.8%
取引先との連絡網を強化した	2.5%
建物や構築物の耐震補強工事を行った	2.2%
その他	2.9%
特になし	65.2%
無回答	2.5%

4. 提言 防災対策に関する行政への要望

(図表4 参照)

被災時には中小企業の多くが撤退するものと危惧されているが、その理由は「資金の枯渇」である。したがって、ここでは数値的には低い「復旧支援のための緊急融資制度の創設」を重視したい。そして、被災後の資金的なバックアップだけではなく、災害発生前に「被災事前対策相談窓口」を開設し、「建物の耐震改修支援」など積極策を含む「防災対応促進融資制度」を確立して頂きたい。

図表4 災害時の事業継続のための対策 (MA)

電子データのバックアップ体制	30.8%
災害に対する保険加入	27.8%
商品在庫、現金、重要書類の防犯対策	9.1%
事業所・生産拠点の分散	6.2%
商品・在庫の保管場所の分散	6.0%
紙媒体データ・書類の耐火・耐震施設での保管	4.2%
取引先との応援・協力体制	2.4%
操業再開の基本行動計画の整備	2.2%
その他	1.1%
特にしていない	46.0%
無回答	2.0%

5. まとめ

以上、行政への要望を簡単にまとめたが、その実行に関しては診断士の積極的な参画意欲が必要であることは言を待たない。

ごみ減量での環境対応

— 地球環境問題への対応と、地域の共生意識を高める —

三多摩支会
金 順玉

1. 環境対応とごみ減量の必要性

(1) 環境問題に対する社会的対応

現在ほど企業理念や社会対応が求められている時代はない。また、その中で環境対応が大きくクローズアップされている。

環境対応と一口に言っても、温暖化対策からごみ問題まで多様な広がりを見せている。そのなかで、中小企業でも取り組みやすく、社会に寄与しイメージの向上も図れるのが「ごみ減量」である。

(2) ごみ処分場の限界

毎日毎日排出される「ごみ」であるが、その「ごみ処理」の最終処分場が、後何年くらいもつのか、その限界を知っている人はどれくらいいるのだろうか。

環境省のデータによると、全国平均の一般廃棄物のごみ処分場の残余年数は13.2年（平成16年度末：平成18年7月発表）であり、ここ数年横ばいが続いている。

産業廃棄物処分場の残余年数は、全国平均で約6.5年、首都圏においては2.3年と大変厳しい状況になっている。（平成16年4月1日現在）

一般廃棄物も産業廃棄物も、ごみ処分場の残余年数は少ない上に新設にはさまざまな制約があるため、ごみ減量につとめごみ処分場の寿命を延ばすことが急務になっている。

2. アンケートからみたごみ減量対応

むさし府中商工会議所の17年度事業である「府中市商工業における防災対策・ごみ減量対策の実態調

査」から、ごみ減量対策の一部を紹介し、今後どのようなことに力を注いでいけばよいかを考えてみる。

(1) ごみ減量の実現方法

事業者がごみ減量を進めていく上においては、自社内での取り組みと、自社以外の関係者を取り込んだ取り組みがある。

① 自社内での取り組み

図表1は、自社内でどう取り組んでいるかに対する回答であるが、「ごみの分別やりサイクル」「リユース」にあたる取り組みが一番多いことがわかる。また、かなり多様な取り組みをしていることもみてとれる。

図表1 自社（店）でのごみ減量の実践（MA）

項目	比率(%)
仕入時の余分な容器・包装・梱包の引取り	32.8
什器・備品は極力修繕し長期間使用する	42.7
コピー用紙等資源の使用を減らした減量	43.4
使えるものはできるだけ繰り返し使う	66.5
ごみの分別の徹底とリサイクルの推進	61.9
紙や事務用品などの極力再生品の利用	33.7
業種柄ごみがでない	5.4
その他	2.0
特にしていない	6.3

② 取引先・消費者へのごみ減量の実践

しかし、自社の関係者を巻き込んだ取り組みになると、急にトーンダウンする。

図表2にあるように、複数回答であるにもかかわらず、「特に何もしていない」という回答が一番多く、実施している取り組みで一番多かったのも「包装・梱包の簡素化、レジ袋の削減」の19.4%であった。

「買い物袋の削減」は、小売業者の大きな関心を呼び真っ先に取り組むべき課題でもある。しかし、このように関心の高い課題であっても、関係者を巻き込んだ取り組みが少ないという現状がある。

図表2 取引先・消費者へのごみ減量の実践 (MA)

項目	比率 (%)
寿命の長い製品の製造や販売	13.9
製造、販売した製品の部品交換・修理体制	14.3
詰め替え可能な製品の製造・流通・販売	9.3
包装・梱包の簡素化、レジ袋の削減	19.4
繰り返し使える通い箱、コンテナなどの使用	12.8
販売商品から発生する資源ごみの回収	15.7
業種柄ごみがでない	16.3
その他	2.6
特にしていない	31.5
無回答	5.0

③ ごみ減量の限界

以上のことから、ごみ減量は自社単独での取り組みでは限界があることがわかる。商品の仕入先、販売先、消費者、地域など自社を取り巻くすべての関係者の協力があって初めて実現するものである。

3. ごみ減量の考え方

では、関係者を取り込んでごみ減量を進めていくには、どのような対応が必要なのだろうか。

(1) 3R

ごみ減量で欠かせない考え方が「3R」である。これは、リデュース (Reduce)、リユース (Reuse)、リサイクル (Recycle)、の頭文字をとり、3つの「R」として「3R」としている。

また、環境に優しい取り組みの順番としては、1. リデュース、2. リユース、3. リサイクル、の順番である。したがって、ごみ減量の効果を最大限にするためには「リデュース」にとりくむことが不可欠である。「リデュース」は、「減らす、節約して使う」という意味で、買い物袋でいえば、レジ袋を2回に一回は断り、「使用後はごみになるレジ袋を減らす」ということになる。また、製品などの省資源化、長寿命化などを通じて廃棄物としての排出を抑制することもリデュースになる。

(2) リデュース (Reduce) の具体例

具体的には、製造業において寿命の長い製品を開

発し製造することやメンテナンスを重要視し、製品の寿命を延ばす修理などに力を注ぐことなどである。

さらに、製品販売の窓口である小売業も、「修理の窓口」を充実させ、修理を受け付ける体制を整えることもリデュースにつながる。

また、台所洗剤やシャンプーなどを、詰め替え用品を多く開発し製造・流通することも「リデュース」になる。消費者が、その詰め替え容器の商品を買うことで、ごみを「減らす」ことができる。

(3) 関係者を巻き込んだ対応

商品開発や消費時にごみを減らすことが重要であるが、最終ユーザーである消費者の協力もあってはじめてごみ減量が可能になる。いくら企業が修理に力を注ぎ、小売店も修理窓口を充実させても、消費者が「修理」を依頼しなければ成立しないし、詰め替え用品を用意してもそれを購入しなければ成立しない。また、昨今話題になっているレジ袋の減量も、消費者の協力が欠かせない。

さらに、ごみ減量のためのアイデアを消費者がどれだけ多く持っても、それを商工業者に伝えなければ、消費者を巻き込んだごみ減量は実現しない。

4. 提言

以上のようにごみ減量は、商工業者・消費者など関係者全員の協力のもとでの対応が重要である。しかし、現実にはなかなか意思疎通が図れない状態にある。そこで、行政が中心となり、商工業者や消費者とのパイプ役となり、川上から川下まで一貫したごみ減量対策を進めることを提言する。

具体的には、商工業者と消費者とのワークショップ、セミナー、イベント開催などの啓蒙活動を実施する。また今回のように実態調査をすることで、客観的な現状を把握し、利害関係者が共通認識を持つことを促進することも効果的と思われる。

まちごとに総合相談室の設置を

城南支会
高橋 明憲

1. 多様化する商品・サービス

消費者の様々なニーズを受けて、多様な企業が生まれている。新しいライフスタイルのビジネスを提案する企業、技術革新で感動を与える企業、高齢者や女性の雇用の場を提供して新しい就業形態を目指す企業、地域に密着してきめ細かいコミュニティを提供する企業などである。更に、新会社法施行により、最低資本金制度の撤廃、取締役一人でも可という組織編成の柔軟化、商号調査や保管証明が不要という手続きの簡略化がはかられ、起業のハードルが低くなった。この結果、更に多様な企業が生まれることが予想される。

一方、これらの企業より商品、サービスを受ける消費者にとっては、消費生活相談に関わる件数が年を追うごとに増加の一途をたどっており、全国消費生活情報ネットワークシステム(PIO-NET)によれば、ここ数年は2002年の87万件の倍以上になっている。その内訳(複数カウント)は、取引(95%)、契約・解約(86%)、販売方法(46%)、品質・機能・役務品質(4%)、安全衛生(1%)である。特に、訪問販売、通信販売、電話勧誘販売、インターネット販売が消費生活相談を増加させている。

2. 相談機関の現状

会社が成長するに従い、顧客の新たな獲得、販売拠点の拡大、新製品・新サービスの開発、新た

な採用や人材育成、生産の効率化、資金繰りや設備投資、広告宣伝、知的財産の獲得など様々な悩みが出ると共に迅速な意思決定が求められる。これらの経営課題に対する支援機関として、中小企業・ベンチャー総合支援センター、都道府県等中小企業支援センター、地域中小企業支援センターがあり、商工会議所では経営相談室が設けられ、多くの相談依頼に対応している。ただ、企業経営者にとっては、支援機関のロケーション、相談日、相談時間が限られているため、なかなか気楽に相談に行けない悩みがある。

一方、消費者にとっては、都道府県ごとの消費生活センターの相談窓口や食生活、住生活、情報通信、金融、福祉などの専門の相談機関が設けられているが、これらも企業経営者と同様に、ロケーション、相談日、相談時間の制約から気楽に相談と言うわけにはいかないのである。

3. 分散化の提案

トヨタ方式の根底を流れる哲学に、人間性尊重、諸行無常、共存共栄、現地現場がある。相談・助言においてもこの考え方が適用できる。即ち、従来の集中化から顧客に近いところに相談室を置くという分散化の考えを取り入れることである。これにより、相談の稠密化、即時性、内容の深堀化がはかられ、相談に対する質的向上を期待することができる。以下、提案について具体的に述べたい。

(1) 相談室の場所

多様な企業活動、法制度改正、活発な起業意欲が経営相談の増加をもたらし、きめ細やかな対応を要求する。経営相談だけでなく、消費者の生活相談も同じロケーションで行うことにより、それぞれについてシナジーが働く。つまり、相談員においては、企業に対してより消費者のニーズにあった商品、サービスのヒントを迅速に提供することができるようになり、消費者に対しては、企業の特長優れた商品・サービスを提案したり取引にあたってのきめ細かい留意事項を提供できるようになるわけである。そこで、相談者の利便性を高めるために、経営相談、消費生活相談を一体化した総合相談室をまちごとに設置することが望ましい。例えば、人通りの多い商店街や曜日・時間帯によっては学校の中などが考えられる。

(2) 総合相談の内容

経営者、消費者の相談内容については多岐にわたるが、主なものを挙げると表1ようになる。

経営者向けには、経営相談、技術相談、消費者向けには、消費生活相談、また、両者に共通なす

るものにはIT相談、まちづくり相談などが挙げられる。

(3) 総合相談室間の連携

もたらされた相談内容と対応策の情報はまちごとに設置される総合相談室の間で共有することが望ましい。勿論、個々の相談内容自体は秘密保持を徹底しなければならないが、そこから得られる共通の問題や解決策については相談者の同意を得て形式知化し、セミナーや研修で関心ある人々に伝えることも必要である。これにより、再発防止や新たな取り組みへのヒントが提供でき、企業活動や消費行動の質的向上に寄与することができる。

また、相談員としての中小企業診断士を含む士業の専門家と消費生活関係のコンサルタントとの間のコミュニケーションを通してお互いが切磋琢磨することにも役に立つ。

これからは、いろいろな相談室を統合して集中化から分散化へ発展させ、顧客の視点に立ってきめ細かい対応をすることが必要となる。当面、モデル事業として1ヵ所立ち上げることを提案する。

表1 総合相談の内容例

相談の酒類	対 象	相談の酒類
経営相談	企 業	創業・起業、経営革新、事業計画、財務会計、マーケティング、人材育成・組織体制、再生等への支援・助言
技術相談	企 業	品質・環境管理、産学連携、進連携、知的財産等への支援・助言
消費生活相談	消費者	電話情報サービス、オンラインサービス、ローン、衣食住などの商品一般、保険等の相談、援助
IT相談	共 通	情報システム導入、ホームページ・ブログ支援、電子商取引対応
まちづくり	共 通	イベント企画、ガイド作成、修景福祉関係等の支援・助言

公的施策の周知徹底と活用促進

— 支援機関と地域診断士会が連携した推進施策 —

三多摩支会
細谷 和丈

1. 現状の周知徹底と活用促進策

現在、商工業の振興施策には施策主体が国、東京都、区市町村のものがある。各施策主体は、施策の周知と活用の促進のため、工夫・努力をしている。

(1) 施策主体としての努力

表1-1は施策主体が施策の周知のために使っている媒体をまとめたものである。

表1-1 施策の周知媒体と周知方法

区分	施策主体	周知媒体 (周知方法)
国	経済産業省 中小企業庁	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業施策利用ガイドブック HPe-中小企業庁&ネットワーク
	経済産業省 関東経済局	<ul style="list-style-type: none"> 事業公募要領 説明会の開催・HP
東京都	産業労働局 商工部	<ul style="list-style-type: none"> 商工施策の概要 説明会の開催・HP
	東京都中小企業 振興公社 多摩中小企業 振興センター	<ul style="list-style-type: none"> ガイドブック 事業説明会・HP
支援機関	区市町村 商工振興担当課	<ul style="list-style-type: none"> チラシ 広報への掲載・HP
	商工会議所 商工会連合会 商工会	<ul style="list-style-type: none"> 冊子・チラシ 会報への掲載・HP
行政法人	(独) 中小企業 基盤整備機構 (中小機構)	<ul style="list-style-type: none"> ガイドブック 新法/新事業説明会 HP J-NET21

これを見ても分かるように、施策主体は国、東京都、支援機関、独立行政法人を問わず、施策利用対象者の便宜を図るために紙媒体を作成し、利用者のリクエストに応じている。また、ホームページを使い周知を図っている。

2. 問題点

(1) 施策主体による周知の限界

① 予算面の制約

周知の手段である資料(紙媒体)についても、リクエスト数を見込んで作成しているが、限られた予算の中では作成部数も前年実績並である。

また、施策説明会なども新法が制定された場合を除き、数回の開催である。また、事業者にとって身近な存在であるはずの、支援機関や東京都中小企業振興公社の場合でも施策の周知には苦勞されていると聞く。資料等のリクエストの大部分は施策の利用経験者(リピーター)からであると聞く。

② 紙媒体による説明の限界

紙媒体を入手し、それを読んだだけで施策の内容を理解し、自力で利用申請が出来る事業者は極めて少ない。特に、制度融資や補助金関連施策については、そうである。自社の経営革新や課題解決に施策を利用しようとした時、自社が計画している事業が施策活用の要件を満足しているかどうか判断するには、施策の目的や内容のポイントについての正確な理解が必要である。それが出来るのは公的施策に強い経営コンサルタントである。

3. 改善のための施策提言

ここでは、分かり易くするため、区部を除いて、多摩地区に限定して提言する。

(1) 地域診断士会との連携による周知

地元に着して活動している中小企業診断士の任意団体が支援機関や地元金融機関と連携し、次のような活動を展開すれば、施策主体が国や東京都、中小機構である施策の周知度をより一層高めることが可能である。

① 支援機関の会員事業者に対して

商工会および商店会の会員事業者をターゲットに、会員が利用出来るような公的施策のメニュー（表1-2）を用意し、利用者の立場に立った説明会を、定例会等を利用して定期的に開催する。また、商工会の会報や商店会の回覧等で周知する。商工会が主体の施策については商工会自身が周知を図る。

表1-2 公的施策のメニュー

施策名	対象	
	会員	非会員
①都連の専門家派遣事業 小規模事業者対象	○	
②都のマーケット開拓支援事業 (ナビゲータ制度)	○	
③都の新元気をだせ！商店街事業 ■ イベント事業・活性化事業 ■ 商店街パワーアップ作戦 ■ ISOシリーズ取得支援	○	○
④都の中小企業事業革新支援事業 (経営革新計画の支援)	○	○
⑤国のシニアアドバイザー事業 経営革新・創業の個別支援 (三多摩・都連)	○	○
⑥都の制度融資	○	○
⑦(社) 中小企業診断協会 東京支部 商店街支援事業	○	○
⑧都連・商工会 創業セミナー	○	○

② 会員外の事業者、創業者に対して

商工会および商店会の会員以外の事業者や創業希望者をターゲットに、商工会、東京都商工会連合会（都連）、さらには、地元金融機関（信金）と連携して以下のような「あなたにも利用出来る施策セミナー」を開催する。また、市町村の広報や手づくりチラシを活用して周知を図る。本事業では参加者にしか周知出来ないが、セミナーと個別相談会をセットにするなどの工夫によって、参加者を増やせば、より濃い周知徹底が図れる。そしてまた、創業セミナー修了者の商工会への入会、経営革新実践セミナー修了者のシニアアドバイザー事業の活用に関与できれば、シナジー効果が期待できる。

- 1) 公的施策活用セミナー（都連等）
- 2) 創業セミナー（都連等）
- 3) 経営革新実践セミナー（都連等）

(2) 地域診断士会を活用した公的施策の普及と活用促進

公的施策の周知が進めば、当然のことながら、その施策を活用する潜在的なニーズは増えるはずである。二年前に、ある企業の新連携構築を支援した。そのきっかけは企業訪問で伺った社長のやりたい事業が国が新設した事業にピッタリ適合すると判断し提案したことである。情報のマッチングである。中小企業の社長は忙しくてそうした情報に疎いし、またその情報をキャッチしても、その先に進めないのが現状である。地域の事業者に明るい中小企業診断士会に、公的施策の普及・活用の伝道師としての役割を与えて頂ければ公的施策の普及・活用が進むはずである。

以上のように、数多い公的施策の周知と活用には、行政が中心となり、中小企業診断士を入れた施策活用促進チームの編成を提言する。

ベンチャーキャピタルとの協働による中小企業支援

— 中小企業診断士によるバックアップ —

城南支会
生方 淳

1. ベンチャーキャピタルの役割

ベンチャーキャピタルとは、株式を公開していないベンチャー企業等に事業資金を供給する投資会社のことを言う。資金を貸すのではなく、株式や社債の取得というかたちで投資を行うものである。この投資のことを、オルタナティブ投資（代替投資）の一形態としてプライベートエクイティと呼ぶ。

米国では、ベンチャーキャピタルは主として創業初期の企業を投資対象としている。一方、日本では、これまではレーターステージ（成熟段階）への投資が中心であったが、最近ようやく創業初期の企業への投資の比率が高まっている。

2. ベンチャーキャピタル投資の動向

経済産業省の外郭団体「ベンチャーエンタープライズセンター」の平成17年度調査報告によると、ベンチャーキャピタル投資の動向は以下のとおりである。

(1) ベンチャーキャピタル投資の概要

平成17年3月現在のベンチャーキャピタル投資（再生・バイアウト投資を除く）残高は、8,594億円（前年比3.0%増）、年間投資額は1,968億円（前年比28.9%増）年間投資社数2,759社（前年比28.9%増）といずれも増加している。

(2) 新規投資先企業の設立年数

新規投資先企業の設立年数別の投資社数と金額では、設立後から5年未満が金額ベースで47.7%、

社数で48.7%、5年以上10年未満ではそれぞれ18.4%、15.9%となっている。

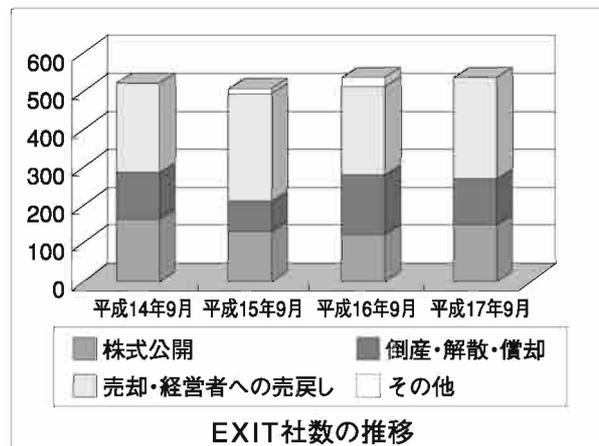
新規投資先企業の設立年数

（社数：社、金額：百万円）

	社数	構成比	金額	構成比	1社金額
設立投資	22	1.10%	1,032	0.80%	49.1
設立後～5年未満	955	48.70%	59,750	47.70%	63.3
5年以上～10年未満	361	18.40%	19,873	15.90%	55.2
10年以上～15年未満	188	9.60%	10,086	8.00%	53.6
15年以上	275	14.00%	24,437	19.50%	89.2
分類不能	26	1.30%	1,510	1.20%	58.1
合計	1,959	100.00%	125,343	100.00%	64.4

(3) EXITの状況

投資のEXIT（出口）の状況を見ると、平成17年度に回収した社数537社のうち「売却・経営者等への売り戻し」が49.3%、「株式公開」が27.9%、「倒産・解散等」が22.0%となっており、「株式公開」と「売却・経営者等への売り戻し」の比率が増加している。



しかしながら、日本における株式公開は、東証マザーズ、大証ヘラクレス、ナスダックジャパンなどの新興市場創設によりハードルは下がったものの、近年の日本の株式市場の不調がまたそのハードルを高くしている状況である。

3. ベンチャーキャピタル投資の課題

ベンチャーキャピタルは、ベンチャー企業の起業・成長・発展を支援するため、株式・社債等の取得による投資（プライベートエクイティ投資）を提供している。

プライベートエクイティ投資は、公開株式投資と比較して、①情報開示が不十分、②株価の決め方が難しい、③多くの場合発行企業への経営支援が必要である、④結果としてハイリスク・ハイリターンである、などの特徴がある。

ベンチャーキャピタルは、ベンチャー企業のビジネスプランを審査、判断し投資することになるが、多くのプランは計画を下回ってしまう。この場合、追加融資や経営支援が必要となるが、多数の投資先をかかえるベンチャーキャピタルは、自社の人員だけでは投資先企業に対するアフターフォローが十分に行えず、一部の企業のみを継続支援せざるを得ないのが実態である。

従って、多くのベンチャー企業から投資を回収できず、一部の大化け企業による収益に頼っているのが現状である。

4. ベンチャー企業に対する行政および中小企業診断士による支援

以上のような状況下、1社でも多くのベンチャー企業の成長・発展に貢献するため、行政と中小企業診断士による次のような支援策を提言したい。

(1) 投資先企業の定期的な総合経営診断

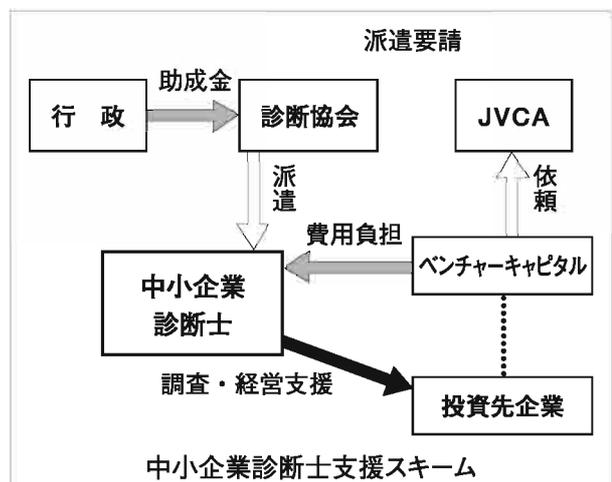
ベンチャーキャピタルからの依頼により、自社だけではその経営の実態を補足しきれない投資後のベンチャー企業に、中小企業診断士が、半年から1年に1回程度定期的に訪問し、ビジネスプランの進捗を確認し、経営実態を各ベンチャーキャピタルに報告する。かかった費用については、一定の条件を満たす場合、ベンチャーキャピタルからの申請により、一定割合を行政が助成する。

(2) 投資先企業の経営支援

上記報告を受け、ベンチャーキャピタルが必要と判断した場合には、中小企業診断士にその経営支援を依頼する。(1) 同様に、かかった費用については、一定割合を助成する。

(3) ベンチャーキャピタルとベンチャー企業とのコーディネート事業

行政が、創業の支援を行ったベンチャー企業のアフターフォローの一環として、マッチングの場所を提供し、ベンチャーキャピタルを紹介する。また、中小企業診断士は、ベンチャー企業のプレゼンテーションを評価し、改善のためのアドバイスや必要に応じて、経営の支援を行う。本機会を利用して投資を行ったベンチャーキャピタルが、中小企業診断士にそのベンチャー企業の支援等を依頼した場合には、上記同様、申請によりその費用を助成する。



ウォーキング大会による異業種交流会の活性化

城東支会
山下 義

1. 概要

異業種交流会内部や異業種交流会間等の交流を深めるため、ウォーキング大会を開催して、経営者間のコミュニケーションを図り、異業種交流を推進する。

2. 現状

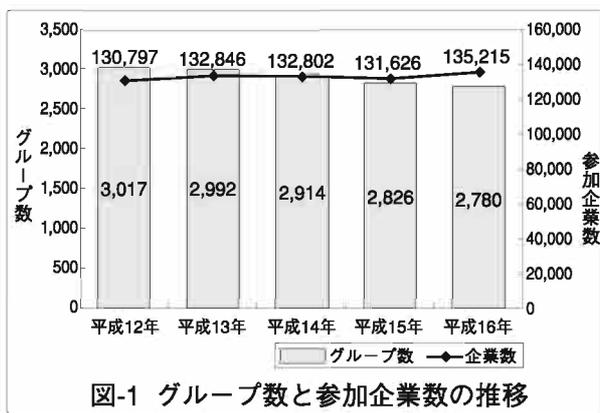
(1) 全国のグループ数と参加企業数（公的機関による）

平成16年の調査で所在の判明したグループは、全国で2,780グループ。グループ活動に参加している企業数は135,215社であった。前年度調査との比較ではグループ数が減少したのに対して、参加企業数では3,589社増加している。都道府県別のグループ数の増減を見ると、増加では福島県と鹿児島県の13グループ増加が目立っている。一方で減少した地域では、9グループ減少した千葉県と福岡県が比較的目标立っている。参加企業数の増減では、東京都の2,414社増加並びに福島県の1,856社増加が目立つ一方で、岐阜県の485社減少及び宮城県の427社減少が目立っている。

また、グループ数ならびに参加企業数の過去5年間の推移は図-1に示すとおりとなっている。

異業種交流グループ及び参加企業数は、着実にその数を増やしていたが、ここ5年の動向を見ると、グループ数は平成12年度の3,017をピークに減少傾向とたっている。一方、参加企

業数は14・15年度と僅かであるが減少傾向となっていたところ、16年度は増加傾向に転じている。



(2) 発足

グループの結成年次として特徴的なのは、昭和60年および昭和63年から平成元年にかけてピークが見られることである。昭和56年から始まった技術交流プラザや昭和63年に施行された融合化法等の影響が現れているものと考えられる。その後、平成7年および9年にもピークが見られ、その後は平成12年が若干の多いものの概ね横ばい傾向が見られる。

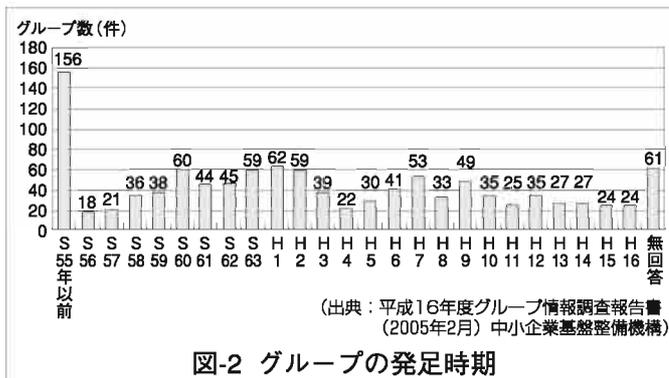


図-2 グループの発足時期

3. 背景

異業種交流会が成功している記事をよく見るが、実際は2.の異業種交流会の現状を見て分かるように、実際には多くの異業種交流会は低迷している。その原因は、会議室だけでは、その企業や経営者のバックにある技術など資源が分からず、提携するチャンスを逃すためである。そのため、異業種交流会は役にたたないと思い脱退しているのが実際である。

その企業や経営者を深く理解するために、従来はゴルフや飲み会などが開催されてきました。しかし、現在ではゴルフや飲み会などは敬遠され、参加者が少なくなっている。

これら、ゴルフや飲み会の本来の目的は、経営者同士を長時間一緒にし、お互いの理解を深めることである。

4. ウォーキング大会の開催

そこで、提案するのは、異業種交流会によるウォーキング大会の開催である。なぜなら、経営者は高齢者が多く、健康を心配している方の参加者が多いと考えられるからである。ウォーキングは、①高齢者でも参加できるスポーツである、②経営者同士を長時間一緒にいられる、これらはゴルフや飲み会と同じ効果がある。

また、ウォーキング人口は4,000万人で、中心年代は50～60歳とほぼ経営者や経営陣の年齢と一致し、経営者の中には隠れファンがいると推定でき、参加者は意外と多いと考えられる。

そのため、高齢者社会や健康ブームを背景に、異業種交流会の活性化にウォーキング大会は役にたつのではないのでしょうか。

*ウォーキングは心機能をはじめ、高血圧症、動脈硬化、肝機能、糖尿病、腰痛、老化といった

さまざまな生活習慣病の予防に効果がある。また、予防にとどまらず、疾病の治療効果も医学的に証明されている。

5. 事業の予算例

ウォーキング大会開催事業の予算概要は下記の通りである。

《実施要綱》

- (1) 事務局：行政の異業種交流会担当部署
- (2) コース：交通事故等を顧慮して、開催場所を郊外の駅をスタートとゴールとするコースとする（途中に産業遺産、地域起こし等があるとベスト）。

(3) 経費

会費：2,000円程度（弁当、飲料）
交通費：自己負担
昼食：弁当、飲み物を会費で用意。
資料：地図付資料を当日配布

(4) イベント：

- * ゴールイン順で、1、5、10、15、20、番目に記念品を出す
- * 昼に、ビール1缶ぐらゐを配布しても、交流が深まる
- * 自己負担で、ウォーキング大会後の飲み会を開催しても、交流が深まる
- * 参加者30名、事務局3名

(5) 予算

パンフレット作成費（A4 1枚×500枚）
5,000円
参加者配布資料（地図等）40部
5,000円
事務局費（手当て（交通費含む）
9,000円（3,000円×3名）
事務費 10,000円
合計 29,000円

地域ブランドの形成支援

— 都市サブエリアにおける地域ものづくりブランド創出 —

城北支会
井田 全彦

1. 企業ブランドから地域ブランドへ

平成16年5月に公表された経済産業省の「新産業創造戦略」において、地域再生の成功の秘訣として、次の3点が挙げられている。

- 1) 顔の見えるネットワークの充実。
- 2) 地域の特色ある産業構造や伝統・文化に立脚した総合的な地域戦略。
- 3) 地域社会を基盤とした協働による新商品サービスの開拓と地域ブランド作り。

地域ブランド作りで、高付加価値化、新規需要の開拓、新たな雇用創造が可能となる。

地域活性化には企業ブランドから更に進んだ地域ブランド作りが重要と指摘している。

地域ブランドのスケールは、製品→企業→町→都市→地域（大都市、産地）→ナショナルブランド等に大きく分けられるが、東京都の場合は、地域ブランドとして「区」・「町」及びそれらの複合による地域スケール（都市サブエリア）もあり得る。中小企業群の連携においては、この都市サブエリアのスケールも纏まりの一つとして考えられる。

2. 産学公連携による地域ブランド作り

地域ブランドとしては、従来の伝統産業、産地産業等によるものがあり、新潟のコシヒカリ、信州りんご、北海道のバターなどがある。

厳しい経営環境の中で、他の地域に比べ優位性のある伝統・風土、資源等を生かし、地域間競争の中で優位性のある「地域ブランド」を創出する

必要性が増している。

従来から、地域経済活性化に向け、地域経済自立や個性ある地域づくりが行われてきた。

しかしながら、これらの地域ブランド創出活動の多くは、街・町などの比較的狭い範囲の連携にとどまっていたことから、思うように展開されていない面もあるようである。また、既存の地域ブランドをリニューアルするような新たなブランド製品やその基盤となる技術の継続的創出活動も必ずしも十分ではなく、その後のブランド変革や展開がしにくいようである。

3. 都市サブエリアのテクノブランド

従来の地域ブランド創出活動から一歩前進し、産学公の連携による試行錯誤を重ねつつ、新たな地域ブランドを創出する活動に移行すべき情勢となっている。

これまで、異業種交流、共同受注、共同開発、産学連携等の活動を通して、TAMAブランド、墨田ブランド、大田ブランドなどの「地域ブランド」が形成され、成果が見られるようになった。さらに力強さを付加して持続性を確保するためには、ものづくり技術の集積化・高度化が必要である。

中小公庫レポート（No.2003-3、2004年2月）「中小企業のブランド戦略」によれば、従来、ブランドは大企業や中堅企業において論じられることが多かった。しかし、最近では、中小企業、特に小規模企業においても関心が高まっている。

中小企業では、経営者と従業員・顧客の距離が

近いことが利点となり、ブランド創出がしやすい場合があるとのことである。中小企業においてもブランド戦略が必要とされる時代になっている。

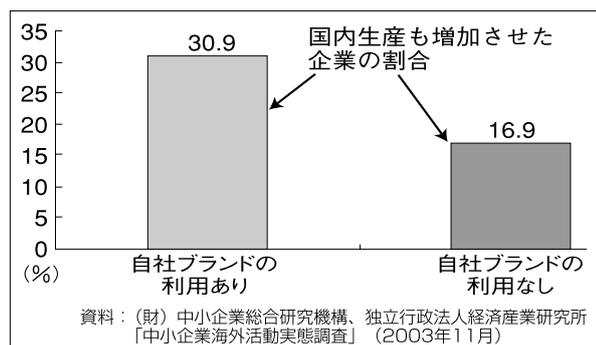
4. 産学公連携と支援施策

2006年版中小企業白書によれば、JAPANブランド育成支援事業は予算額1,010百万円である。趣旨は、日本を海外や全国に売り込むためのJ-ブランド形成である。既存の地域特性を活かして製品等の価値を向上し、全国更には海外の市場で通用するブランド力の確立である。自立し積極性のある中小企業のチャレンジを、マーケティング、リサーチ、新商品・デザイン開発、販路開拓等総合的に支援する先進的な取組である。

地方自治体ではこの方針を受けて、そのベースとなる都内の区レベルや大都市スケールの「地域テクノ（技術）ブランド（＝T-ブランド）」を創出し、技術情報の受発信活動を活発化することが期待される。

各中小製造企業が連携して「都市サブエリアテクノブランド」を創出して、マーケットに対して発信、マーケットニーズを受信し、これに鋭意応えながら技術・製品開発を迅速に行って、更なるブランドの確立を図って行く経営サイクルを形成することが求められている。

自社ブランドを利用すると輸出の他、国内生産の増加にも効果的との調査結果（下図）があり、



ブランドが認知されれば、ニーズも把握しやすくなる筈である。

サブエリア内の連携した中小製造企業群が有するコア技術をブランドとして纏め上げ、ユーザーに向けて「何が出来るか」を産学公連携して発信し、認知してもらうことを先行して行うことが大切と考えられる。

マーケティングを経て新たなニーズを把握し、それに応えるため産学公の連携により、中小製造企業群によるブランド創出への新たな取組みが求められている。

5. 提言

ものづくりを支えている地域の中小製造企業が連携し、大学・行政等の支援を受けながら都市サブエリアの地域テクニカルブランドを創出しやすくするため、地方自治体における地域ブランド創出の支援施策が必要である。

まずは「何が造れるか」「どう造れるか」等を発信し、マーケットニーズを受信し、それに対応しつつマーケットを逐次開拓して行くためのテクニカルブランドマーケティングの創出である。

ブランド創出では、自立した積極的な中小企業の参画と連携が基本となる。そのための産学公の連携を進めて行くには、コーディネータ役が必要である。中小企業の経営・技術を専門とする診断士の参加と協力が不可欠である。

ブランド創出に当たって、サブエリアブランドごとに、工業・商業・情報を得意とする中小企業診断士各1名ずつ、計3名を参加させる体制を確立することを提言する。

コストとしては、サブエリアブランド毎に、 $3名 \times 1/3 \times 1,000万円/人年 = 1,000万円/年$ 程度と推定される。

平成18年度「地域政策提言集」

2006年11月15日発行

社団法人 中小企業診断協会 東京支部

〒104-0061 東京都中央区銀座2-10-18

東京都中小企業会館7階

TEL：03-5550-0033(代)

FAX：03-5550-0050

発行者：高島 利尚

プロジェクトメンバー：小黒 光司／池田 章／齊藤 徹

佐藤 吉弘／森下 真一／朝倉 雄一／小田 澄男

足立 秀夫／溝口 晃子／濱田勝之進／龍野 孝道

鈴木 康弘／中辻 一裕

編集委員：小黒 光司／齊藤 徹／佐藤 吉弘／小田 澄男

足立 秀夫／龍野 孝道

印刷：株式会社 アサヒ・エンタープライズ

〒102-0073 東京都千代田区九段北1-6-5

TEL：03-3261-6823

FAX：03-3261-1545