

地域政策提言集

2004年11月

33の切り口と提案



第1章 商店街活性化とイベントづくり



第2章 創業支援



第3章 観光による地域活性化支援



第4章 事業継承支援



第5章 IT化推進支援



第6章 異業種交流と地域振興



第7章 きめ細かい経営支援



(社) 中小企業診断協会 東京支部 地域支援部

診断士に期待される地域支援の実践的取り組み！



社団法人 中小企業診断協会 東京支部
支部長 古屋 良隆

東京支部が毎年「地域中小企業政策支援大会」を開催し、「地域政策提言集」を刊行するようになって5年目を迎えることになりました。

その間、私達中小企業診断士への期待はますます高まり、国や地方自治体の中小企業施策の実施には欠かせない存在となってきていることは喜びに耐えません。

中小企業庁の16年度基本方針のなかには「中小企業支援施策を中小企業診断士や経営指導員を通じて普及させることが重要であり、中小企業施策に精通した中小企業診断士をはじめとする支援人材間や支援人材と関係機関とのネットワークの強化を図ることが必要である。

中小企業診断士の活躍の場を拡げるための環境整備や、経営指導員に対する全国統一演習研修の実施などを行うことにより、優秀な中小企業支援人材の輩出に務める。」と述べられています。

東京支部では「中小企業施策研究会」を発足させ、中小企業施策に沿った本格的な地域支援のあり方を研究していくと共に支部・支会の数多い研究会等での研究成果を踏まえて実践的支援活動を行う方針を進めています。

今後、中小企業診断士は中小企業から真に頼られる、無くてはならない存在となり地域貢献を果たすことにより社会的存在として広く認知されるものと考えます。

当支部では地域支援活動の一環として昨年に引き続き都中小企業振興公社の「商店街パワーアップ作戦」（個店支援）とタイアップして60商店街に担当診断士を派遣しています。今年度は成果重視の方針で担当診断士の派遣元支会の全面的サポートを期待しています。この支援活動を通して地域密着のあり方を模索しているとも言えると思います。

なお、都振興公社とはさらにタイアップの輪を拡げさせて頂くことになっています。

さらに、当支部では私達診断士に期待されている中小企業再生支援、中小企業支援センター業務支援、リレーションシップバンキングの機能強化支援などの幅広い分野で会員診断士が活動し実績をあげています。

この他にも中央・城東・城西・城南・城北・三多摩の6支会では各支会の特色を生かして各区・市町村の行政機関と密接な関係を保ちながら地域中小企業の支援活動を展開しています。

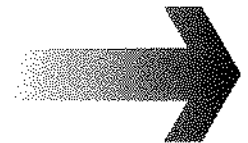
長らく低迷を続けてきた景気も回復傾向が見え始めたこの期を捉えて中小企業が元気を取り戻す支援を行政、各種中小企業支援機関と連携して進められることを願っています。

この「地域政策提言集」がその一助となれば幸いに思います。

平成16年度「地域政策提言集」目次

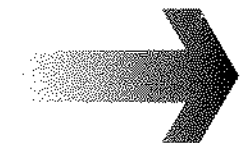
巻頭論争 診断士に期待される地域支援の実践的取り組み! 1

第1章 商店街活性化とイベント



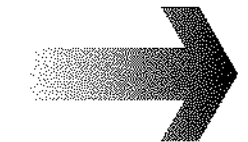
1	商店街の滞留機能を強化すべき	4
2	製造・加工プロセスを見せる「オープン・ショップ」	6
3	まずは中小企業診断士にどんどん聞いて欲しい	8
4	奥様ミーティングで商店街活性化につなげよう	10
5	地域通貨が商店街に定着する条件は何か	12
6	商と工の連携による地域活性化への提言	14
7	セカンドステージを迎えた「空き店舗対策」	16
8	P・D・C・Aサイクルで商店街調査を生かす	18
9	各都市・地域間の交流を促進し、まちづくり活性化	20
10	ネットショップで商店街・個店の活性化を	22
11	スニーカーを履いたサポーター診断士	24

第2章 創業支援



1	起業家マインドづくり支援	26
2	メンター（相談者）制度で一年後の生存率向上を	28

第3章 観光による地域活性化



1	観光による都心型産業の再生	30
2	東京の伝統工芸品活性化と産業観光の推進	32

第4章 事業継承支援

- 1 ハッピーリタイアメントとM&Aによる事業継承 34
- 2 製造用ロボット技術の展開支援 36
- 3 若手技能者育成マスター制度 38
- 4 断絶したくないノウハウ募集の提言 40

第5章 IT化推進

- 1 ホームページ運用の人材育成 42
- 2 プロジェクト・マネジャー派遣事業の提言 44
- 3 中小商店こそ使える！携帯プロモーション 46
- 4 中小企業へのIT活用・推進の支援方法 48
- 5 LSI設計インキュベーションセンター 50
- 6 中小企業LSI化推進フォーラムの提案 52

第6章 異業種交流と地域振興

- 1 新連携・創業・経営革新を促進するための基盤整備 54
- 2 地域振興策：伊豆諸島への提案 56
- 3 クラスタ連携機構構築の提言 58
- 4 まちの宝を掘り起こす 60

第7章 きめ細かい経営支援

- 1 第2ステージ（急成長期）の経営者向けセミナー 62
- 2 小規模企業に開かれた市場・販路開拓支援制度を 64
- 3 アジアの中小企業経営・技術支援の強化を 66
- 4 理念を軸とした人材マッチング・システム 68



商店街の滞留機能を強化すべき



中央支会
金網 潤

環境認識

輸出関連・大手家電メーカーを始めとする大企業を中心に景気回復の兆しが見え始めた昨今であるが、地域活性化の担い手である「商店街」を取り巻く環境は依然として厳しいものがある。

商店街の「あるべき機能」を論じた時、期待される機能は①買物の利便性②安全性③コミュニティ④選択性等多岐に渡る。

しかし残念ながら、平均的な「商店街の現状やパワー」を考えた時、「それ以前に手を打たなければならぬことがある」と感ぜずにはいられない。

今、強化すべき機能

私は2年前より、「商店街支援」の仕事をしていただいている。この2年間の体験を通じて、商店街には百貨店やアウトレット、SC等他の商業集積との競争上、「勝負の土俵」に乗る以前の問題が多いと思った。

それは、もし私が「何か買物する時、商店街を利用するとしたら感じるストレスは何か？」という視点である。

例えば、たとえ欲しいものがあっても、「家に持って変えるのが面倒くさい。」また買物途中で、手を洗いたいと思っても、適当な「トイレ」がない。「あっても汚そう」等がそれである。

提言の理由

お店と生活者の「距離の接近」の有り様は③生活者→②通行客→③入店客→④購入客との進

化過程とも言える。

つまり、顧客はあらかじめ、買うモノと買う店を厳格に決めているわけではない。仮に決めていても、②～③の過程で「何か障害やストレス」を感じるとあっさりと場所を替え、店を替える。

とすれば、今、商店街は①生活者が来たなくなる障害や②通行客が入りたくない理由、③入店客が買いたくない訳について「裏側の事情」にも深い考察を行うべきだと強く感じたからである。

また、今までは「どうしたらお客さんにもっと来てもらえるか？」との積極視点からのアプローチが主流であり、反面、「何故、今の商店街にお客様が来たくないのか？」という消極視点からの考察があまり成されていないと感じたからである。

提言内容

その1・買物ロッカーコーナーの設置

★ 商店街の空き店舗スペースに45人分位のロッカースペースを確保する。15人用で幅900奥行き460mm高さ1790mmのもので、本体価格は10万円位である。これに電気代、保守管理費等が変動費となって掛かるわけだが、顧客が商店街を利用したくない理由である「買った後、持って帰るのが難しい。後で寄り道しなければならない。……」という「障害」をこれにつぶすことが出来るとしたら安上がりではないか。

また、「着替えを預けておきたい。」「旅行の荷物を一時的に預けておきたい。」等のニーズ



にも対応でき、逆に「ロッカーがあることによつて商店街の集客機能が向上する可能性も高まるのではないかと考える。

その2・ 快適化粧室・トイレの設置

★ 従来の「公衆トイレ」のイメージを一新して百貨店にあるような「化粧室兼トイレ」を男女別に少スペースでいいから、設置すべきである。(パウダールーム的なレベル)

従来の商店街の場合、公衆トイレさえ探すのが難儀で、あつても臭い、汚いイメージが定着し、特に女性客の商店街で買い物したくてもできない障害」を不必要に高めているように思える。

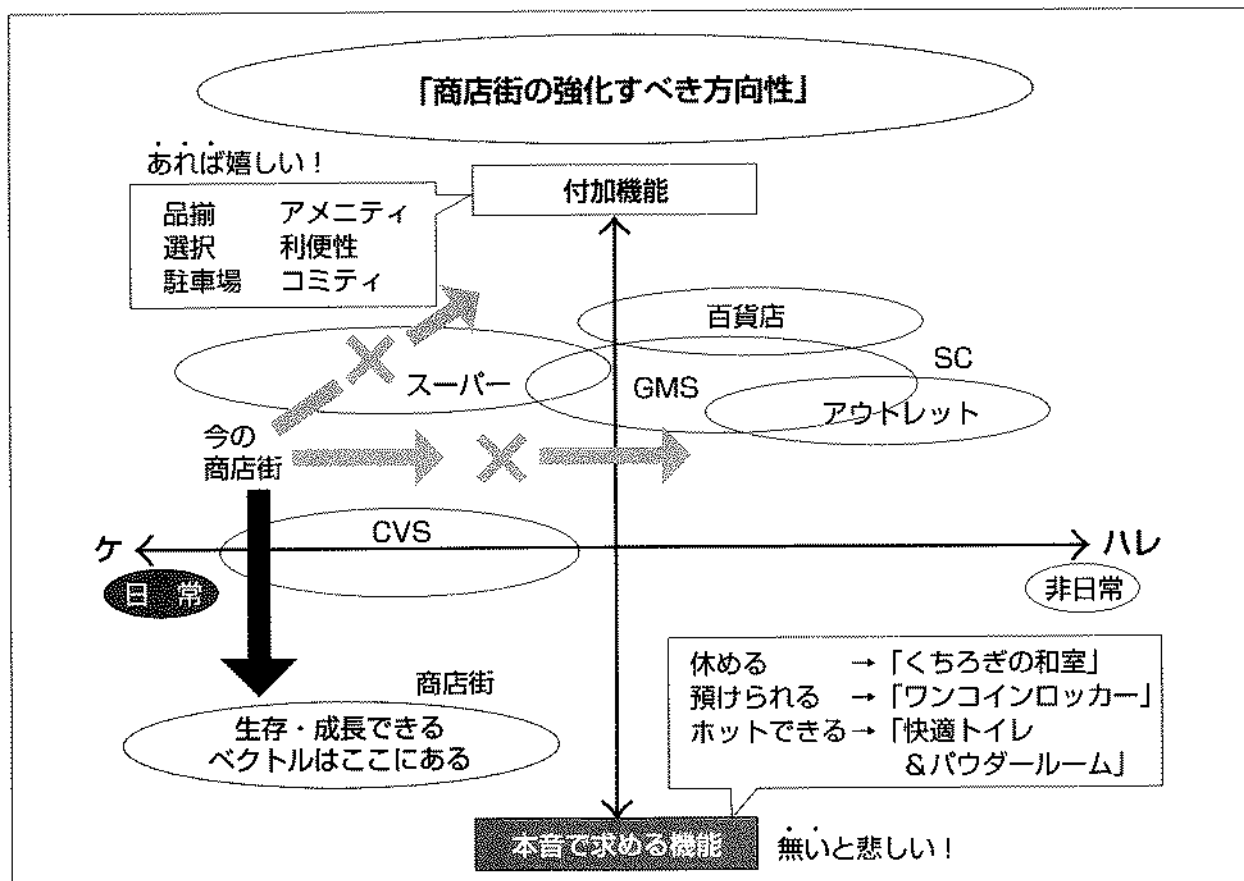
現在はCVSや低価格コーヒーショップが各地に出店し、「顧客のトイレニーズ」をある程度、吸収しているようだが、顧客の満足度基準から見るとまだまだ不快なレベルと言わざるをえない。また、百貨店並のトイレを設置することで、「小さな赤ちゃんのオシメを換えることもでき

る。ちょっと化粧を直す事もできる。ネクタイをしめなおすこともできる。」等の今まであまり注目されなかった「極めの細かい女性や高齢者のニーズ」に対して一定の解決策を商店街が手に入れることができる。

その3・ 「くつろぎの和室」の設置

★ 商店街が他の商業集積に最も優位性を発揮しやすいポイントは「親しみ感、安らぎ感」ではないだろうか。リピート客育成のためにも、空き店舗スペースの一部に和室を設け、お茶のポットサービスを実施したら「買物=疲れる」という高齢者や生活弱者の固定観念を打ち破り、商店街の新たな魅力づけが確保できると考える。

地域活性化の担い手である商店街強化のために我々が解決策を模索する方向性は、まだまだある。





製造・加工プロセスを見せる「オープン・ショップ」

—個店の魅力を向上させ、安心感・わくわく感のある商店街の創出—



城東支会
角田 淳

1 商店街全体を対象とした活性化は難しくなっている

商店街を取り巻く環境は厳しく、全般的に衰退傾向にある。これまでたくさんの商店街が、商店街全体の共同事業としてハード整備、ソフト事業に取り組んできたが、なかなか活性化していない。

「商店街そのものの存在を消費者があまり意識なくなっているので、商店街全体を対象とした活性化は難しくなった」と指摘されている。例えば、ハード整備ではアーケードを改修したり、街路灯を設置したが、お客は増えていない。また、朝市やフリー・マーケットなどのソフト事業も開催時は客数増になるが、通常時のお客を増やすことが出来ていない状況である。

そこで、商売の原点に戻って、個店の魅力度を向上させることが、商店街全体の魅力向上に繋がるという発想からの対策が求められている。商店街を構成しているそれぞれの個店が魅力ある店を目指し、努力する。その個店努力の積み重ねが、結果として商店街全体を活性化させるという考え方である。

2 製造・加工・修理プロセスをみせる「オープン・ショップ」を支援しよう

個店の魅力度向上への取り組みの一つに、「オープン・ショップ」がある。

「オープン・ショップ」とは、商品に対する理解、信頼を高めることを狙い、商品の製造・加工・修理プロセスを、商店街に来街するお客に公開する店舗のことである。この製造・加

工・修理プロセスを見せる「オープン・ショップ」の開業支援を提案したい。

3 「オープン・ショップ」のメリットとデメリット

商店街の街路から製造・加工・修理風景をみることが出来る「オープン・ショップ」は、作り立ての商品を店に陳列しているということだけではなく、衛生状態や添加物などに敏感な今日のお客に、この店の商品はこのように作っているの、安全だという「安心感」を与える。さらに、専門家の腕を間近でみられると歓迎され、作業プロセスに伴う動き、音、匂いなどは「わくわく感」を提供する。

店にとっては「活気がでる」、「新鮮さを目に見えるかたちで訴求できる」、「他店と差別化できる」などの販売促進効果がある。また、お客に見られていることは従業員のストレスになると言えるが、緊張感を抱いて働くという効果もある。例えば、常にお客の目にさらされるので、従業員は身だしなみに気をつけ、清潔な服装を着用する。言葉遣いや態度、さらに作業場の整理・整頓にも気を配るようになる。

一方、デメリットもあり、それを補うことも必要である。例えば、市販品のパックを使いソフトドリンクなどを商品化するような場合は、見えない場所（死角）で作業を行うようにしたい。また、安直とみられやすい電子レンジもお客の目線に触れないようにするなど、お客に見せない方が良いと判断されるものは隠す措置を施す。

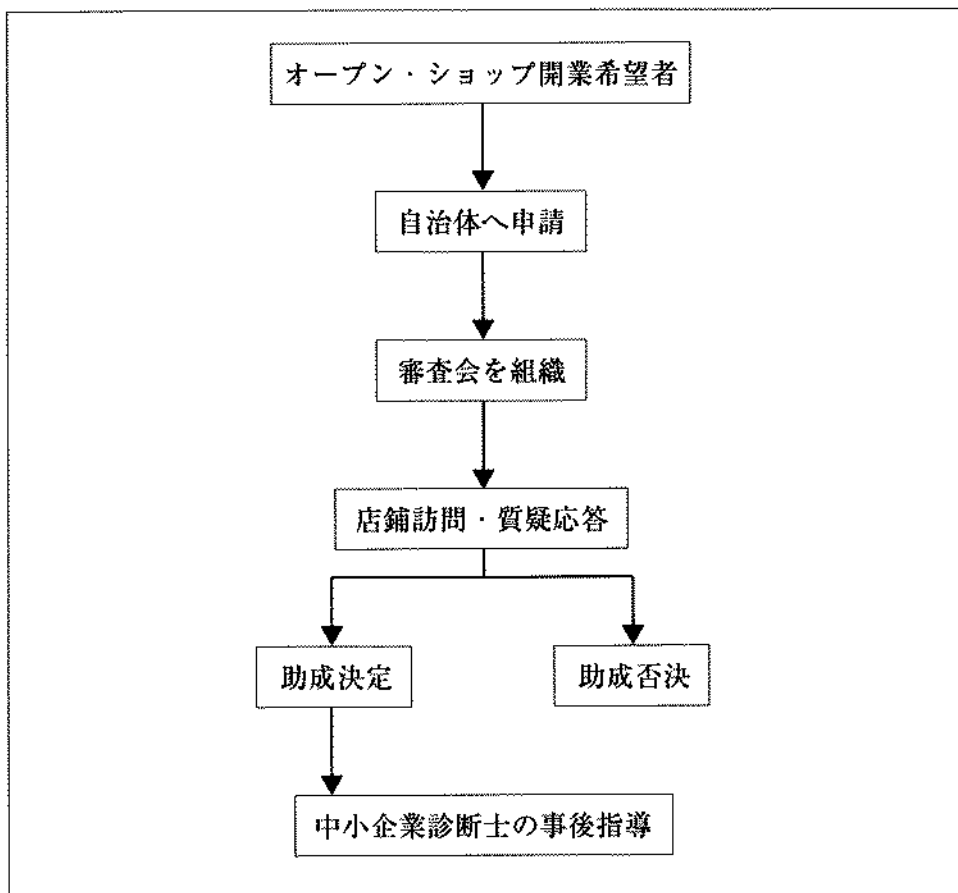


4 「オープン・ショップ」支援の流れ

- (1) 自治体は、区報や掲示板などでオープン・ショップ開業支援事業を、商店街、事業経営者、地域住民に知らせる。
- (2) 開業希望者は、自治体に申請する。
- (3) 自治体は、中小企業診断士など専門家を含めた審査会を組織する。
- (4) 審査会は、店舗に訪問し、助成対象者（開業希望者）を評定する。
- (5) 審査会で助成決定されたオープン・ショップに対し、自治体は、開業するためにかかる費用（作業場設置・改造の経費など）の一部を助成する。
- (6) 中小企業診断士は、開業後、助成対象者の経営指導を実施し、オープン・ショップ運営の支援をする。

5 「オープン・ショップ」事業の概算予算

- (1) 助成金額は対象経費の1/2以内で限度額100万円。
年間件数5件として、500万円
 - (2) 審査会の診断士など専門家報酬
2名として、3万円×2名=6万円
 - (3) 事後指導の診断士報酬
1回として、3万円×5件=15万円
 - (4) 雑費（資料代、通信費、交通費など）
4万円
- 以上、概算予算は年5件で合計525万円である。



オープン・ショップの申込みから事後指導までフロー



先ずは中小企業診断士にどんどん聞いて欲しい —コミュニケーションの大事さ—

ASK

城南支会
魚崎 誠也

■ 聞くことから始めたい

今年も、商店街支援事業が始まって東京支部管内でも既に担当中小企業診断士が各商店街で奔走している。筆者の城南支会でも京浜蒲田駅前通り商店街の支援で応援して、良かった点を中心に、商店街の方々及び関係者にアドバイス申し上げたい。京浜蒲田は人口密度の点では申し分ない環境にあるが商店街を通るお客様が激減してる。理事長さんも何とかしなければと、ポイントカードを導入したりしているが、商店街が今ひとつ意思統一できず、衰退を続けている。ところが、そのような絶望的な環境にあるが、色々話して見ると理事長さんたちも自分で仕事をもっていることもあり、我々中小企業診断士が常識と思っていることもご存知ないことが分かった。どんどん聞いて欲しい。そこから活性化の種が出来るのではないか。

■ 空き店舗の話

京浜蒲田駅前通り商店街振興組合は3年前に作った大田区商店街名鑑では102店舗と記載されていた。ところが商店街支援事業を始めるこの6月に担当中小企業診断士2名と初めて行った時の話では、80数店舗であることが分かった。2～3年で2割の減少である。行った時も、夕方6時でいまだ明るいのに、シャッターの下ろされた店舗が数店あった。話に入って、理事長さんが言うには、この商店街も店舗が減るし、80店舗もあるが、魚屋さんと雑貨屋さんがない

とのことである。

空き店舗の話に及ぶと理事長さんにも時々電話で不動産屋から空き店舗が無いか尋ねる電話があるとのことであった。そんな時、理事長さんは電話をかけてきた人が不動産屋とはっきりわからず、何か怪しい人にとり、取り合わないとのことであった。これに対して我々は、確かに不動産屋で仲介だけをやっている人もあるが、世の中には、M&Aといって家主が承知すればそこで商売をしたいという人がいてその人を斡旋することもおこなわれている話をした。

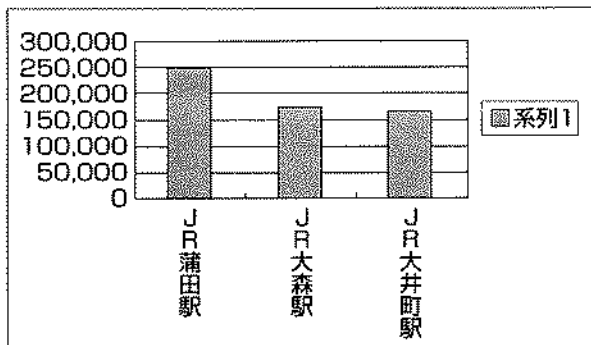
■ お客は何処に行ったか知っている

一方では、副理事長さんに、大変この商店街の衰退に関心が深そうな方がいた。仕事はうどんの製造卸で神奈川県下でも商圈に入るほど古くから広く商売をされている方であった。このかたは、夜遅く、JR蒲田駅でお客の流れを見ていたとのことであった。殆ど全部の通勤客が駅ビルに吸い込まれていくとのことであった。少しオーバーなところもあると思うがやはり夕食の支度は駅ビルの商店に取られてしまったということである。下の商店街には家路を急ぐ姿の人しか見えない。

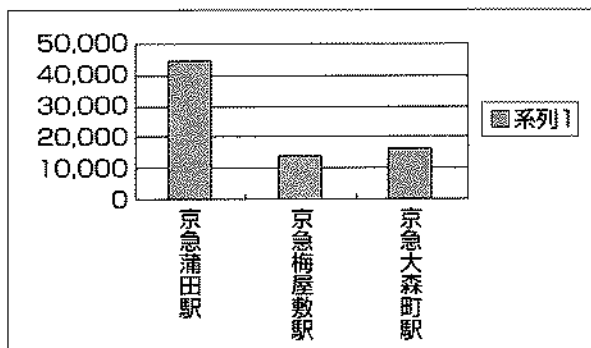
やはり商店街に魅力をつけて何とか引っ張ってこない限りお客は戻ってこないのではないかと、事情をよく観察し分析されていた。



JR乗降客数



京急乗降客数



4 京急蒲田の駅の混雑

筆者は大田区産業プラザに6年間通ったので、京急蒲田の朝など上下線が乗降客で溢れ、こんなに人が多いのかと感心したものである。先ほどの副理事長さんにそのことを話し、気を悪くされるかなと思いつつ「この商店街は京急蒲田を控えていてお客が居ないと言ったらバチがあたる」といったところ、以外にも同意された。ただ、そう云う話を私（副理事長）がいてもダメであなたから言って欲しいと言われた。機会を見つけて言うことにしている。兎に角お客になる人はいるのであるから、これをこちらに足を向けさせる工夫が必要なのである。

5 他所の例も参考になる

物まねは成功しないと言われる。確かにそうであるが、他所でやっていることにヒントを得て自分の商店街で独自性を出すことは物まねでない。我々中小企業診断士は、全国的な情報網を持ち商店街の成功事例とか活性化している商

店街の情報を持っている。今回も神奈川県下の商店街の状況を話し、聞いていただいた。理事長さんにとっては聞いただけでは充分でないが、そこからの延長で出来そうなことを組合員に提案するのが始まりである。この様に中小企業診断士を利用して欲しい。理事長さん・会長さんによっては、中小企業診断士が来るというだけで、構えてしまって、本当に困っていることや、実情をお話にならない方がいる。もったいないことである。我々中小企業診断士も万能ではないので、即答できないことに対しては時間を頂くことになる。しかし、分かりませんか、曖昧のまま済ませないようにする教育はされている。

6 商店街振興組合である必要あるのか

組合員の中から商店街振興組合である必要があるのかという声があるがどうかとの質問が出た。無論商店街振興組合法で出来ている商店街であるので、補助とか支援で恩恵を受けているはずである。受けている補助金と支払っている会費のバランスの問題であるが、調べて次回に答えることにした。理事長さんも本業が忙しいのかこのような大事な話を調べればすぐ分かることであるが、先送りされていたようである。

この件も、聞いてくれたことで解った訳で、プライドの高い理事長さんであつたら聞いてもくれなかったのではないかと思う。

7 気軽に声をかけて下さい

我々中小企業診断士は商店街の為に何かお役に立つことが出来ないかと模索している。中小企業診断士に1年間来てもらって、話合っている内に商店街の中の人に関心を持つ人が増えたとか、イベント参加者が増えたとか、になれば立派な成功だと思っている。商店街活性化の為に対策を立てる前に現状把握が必要である。商店街の現状を知っている運営・経営のプロの理事長さんなり会長さんからどんどん事実の話とか質問なりが出ることを期待している。



“奥様ミーティング”で商店街活性化につなげよう

—商店街の活性化は『奥様の声』を聞くことから始まる—



三多摩支会
小高 正芳

■ “商店街を裏で支えるのは奥様” という現実

現在、どこの商店街を見ても運営の主体は商店街を構成する商店の経営者つまり店主である。店主は男性であるとは限らないが、商店会の役員はほとんど男性によって占められているのが現実である。

商店会の役員は年に何回かの理事会を開催し、中元の売り出しや歳末の大売り出しなどについて審議する。そこでは、さまざまなアイデアが出され企画が検討される。それで、果たしてうまく運営できるかと云えば、思わぬ伏兵に出会って、せっかくの議事も宙に浮いてしまうこともある。

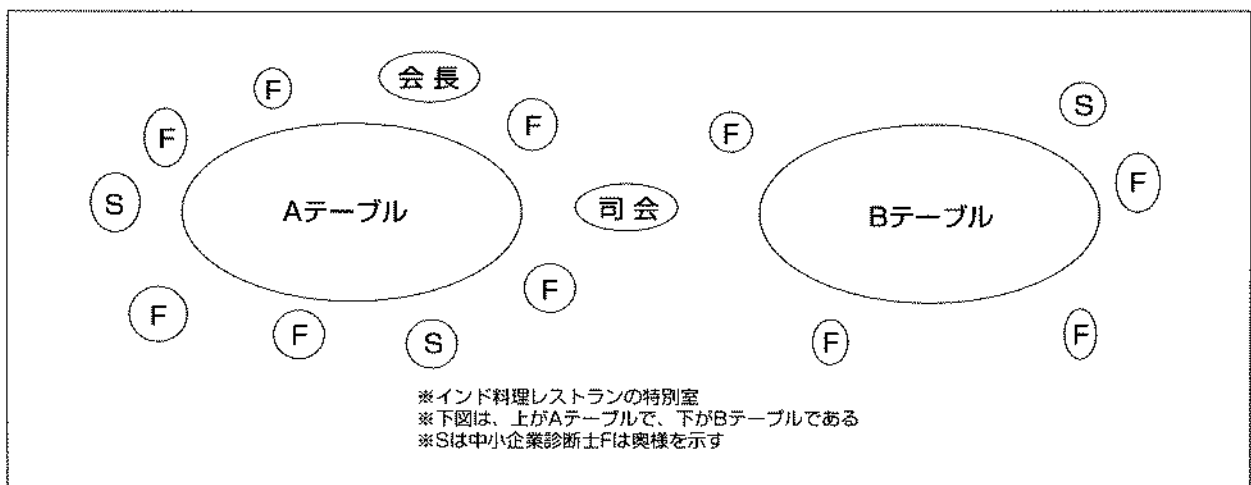
商店会の役員が理事会の決定事項を家に帰って夫人に伝えたところ、「そんなことできないわよ!」とか「いったい誰がやるのよ!」など

といったような思わぬ反対に出会うことがあると聞く。

これでは、いくら男性陣が頑張っても、その努力が水泡に帰する危険を抱えることになる。そういうことが起こらないようにするというまことに深慮遠望なイベントが他ならぬ“奥様ミーティング”である。

■ 予算は総額45,000円程度で済む

“奥様ミーティング”を開催するに当って、やはり先立つものはお金つまり費用である。もちろん、ミーティングに参加する人数によって、かかるコストが変化する。商店会側の人々が仮に12名参加すると、費用は36,000円となる。つまり、1人当りの費用は3,000円を見積もるわけである。予算的に余裕があれば、もっと豪華な形でやることも可能である。ここでは、会員が



“奥様ミーティング”のレストランでの座席配置のイメージ図



経営するインドカレーのレストランでコース料理を注文し、それに軽いアルコール飲料をプラスして店側に提示した金額である。この分の費用は商店会側が用意する。中小企業診断士がこれに3名参加すれば、費用は9,000円であるが診断士の自己負担となる。つまり、お互いに自分が飲み食いした費用については、それぞれが責任を持ってレストランに支払う仕組みである。商店会側は、商店会の予算の中から捻出する。

④ 座席は数名ずつ2組に分かれてミーティングを行なう

参加者はAテーブルに6名の奥様方、Bテーブルに4名の奥様方がつく。Aテーブルには、商店会の役員2名と診断士2名がつくので、計10名の編成となる。なお、Aテーブルにつく商店会の役員のうち1名は全体の司会を執り行う(事務局長)。また、開会に当っての挨拶は商店会会長が行なう。

Bテーブルの方は4名の奥様のほか診断士1名がつく。

⑤ とにかくグチを吐き出していただくことが先決

奥様ミーティングは、たとえば9月の中旬の日曜日の午後7時半から10時半というような時間帯を選んで行なわれる。司会者からは「とにかく、ふだんたまっているグチをこの場で洗いざらい吐き出して下さい」というような型破りのコメントが披露される。会長の挨拶が終われば、いよいよ奥様の独壇場である。

司会者の指示にあるように、あまり堅苦しい話とか、理屈っぽい話は嫌われる。奥様たるもの、日頃感じている不満やうっぷんは山のようにあるはずである。しかし、正面きって、それを吐き出すように促されても、グチをぶちまけるといふことにはならないから面白いものである。

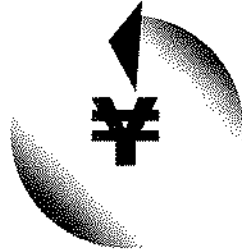
⑥ 「初めてゆっくり話し合った相手がいいた」という副産物も

奥様ミーティングの内容は、日頃の悩みをはじめとして、自店を円滑に運営するための小さいけれどキラリと光るような知恵を聞くことができる。この場における診断士の役割は、出しっぱって奥様方の話の腰を折るといような愚を犯すことなく、専ら良い聞き手に徹することである。近所同士で、顔ぐらいは合わせることはあっても、これまでほとんど口をきいたことがなかったという奥様の組み合わせもあり、それはそれで貴重な機会を提供したことになる。

この奥様ミーティングの企画は、どのような商店街にも受け入れられるとは考えられない。しかし、少なくとも店主同士が日頃から和気あいあいの状況で推移している商店街ならば、奥様ミーティングを実施することにより必ず得るものがあるはずであると確信する。



地域通貨が商店街に定着する条件は何か



城東支会
富澤 勗

1 商店街に定着しない地域通貨

多くのコンサルタントは商店街に対して地域のコミュニティとの連帯感が強まり売り上げの増大が図れるメリットを訴えて地域通貨の導入を勧めている。

ところが何かすばらしい打ち出の小槌のように宣伝されて導入してみたものの、それほど効果がないことがわかって立ち消えになっているケースが多いのではないだろうか。

2 商店街に不満が溜まる原因

地域通貨やエコマネーと言う名称は、所有者に商店街での買い物に使えて当然だという気持ちにさせる。

商店側は、蓄積した地域通貨を仕入れには使えないので受取限度を販売する商品の粗利益の範囲内に設定する。

当初は話題の提供手段にもなるが、次第に商店には地域通貨が貯まってくる。

商店は貯まった地域通貨を見て失った利益の総額に愕然とする。(通常、地域通貨には使用期限なども定められている)

商店は商品の値引きを強制されただけではないかと思うようになり地域通貨の蓄積に比例して不満が蓄積される。

なじみ客が行使するのならまだしも都会の商店街では、見ず知らずの一現の客が地域通貨を行使することも多い。

商店街は次第に地域通貨の受け取りに消極的になる。

3 地域通貨の本質は善行の記録

各種ある地域通貨も、本質は、善行に対する感謝の記録である。

これをゲーム感覚で通貨に擬態させているだけなのである。

記録の形態は通貨に擬態したものの他にも、カード、ノート、電子記録など様々なものがある。

そして、善行の提供を受けた際に相手に自分の善行記録を譲渡できる。

行使する側も受け入れ側も損得を計算せずに感謝の念を込めてゲーム感覚でやりとりするべきである。

基本的には顔が見える範囲のコミュニティの内部(仲間内)でお互いの善行の交換手段として行使すればよい。

従って、善行にたいして如何ほどの地域通貨を渡すかの目安は決めてあっても当事者同士の意思に任せる、一物多価の世界で、法定通貨の世界とは異なる。

4 商店街の地域通貨定着の条件

前記のような本質を有する地域通貨であるが、商店街に導入する場合には、法定通貨やカードポイントとの直接的または間接的な交換性を前提としている場合が多いので、商店に滞留せずに循環する工夫が要る。

(1) 地域貢献型事業を行なう市民活動グループとの提携

成功している事例は、商店街が地産地消型有機栽培農業、環境リサイクル・介護・保育などの地域貢献型事業(コミュニティビジネス)を



行なう熱心な市民活動グループと提携して地域通貨を導入していることが共通点であると思われる。

地域貢献型事業においてはボランティアメンバーになかなか報酬を支払う余裕がない。メンバーの貢献意欲を増幅させるために商店街と提携した地域通貨を交付することは効果的である。

しかし、この場合でも、地域貢献型事業者は地域通貨を一方向的に交付し続けるわけにはいかない。

地域貢献型事業者も商店街が行使した地域通貨と引き換えに有機農産物や保育サービスなどを提供する必要がある。

(2) 商店街が地域通貨を使う場があること

商店側が地域通貨を受け取るだけでなく使う楽しみを味わえる場が設けられていることが成功要件のひとつである。

前記(1)のほかにも、商店街のクリーン作戦

や店主へのパソコン指導、商店内POPカードの作成代行などに参加した市民ボランティアに地域通貨を謝礼として渡すことなどが考えられる。

また、神奈川県の大和市では2004年1月から商店が貯まった地域通貨を行使して市の広報誌に広告を掲載することができるようにした。

(3) 地域通貨の循環サイクルの設計

地域通貨は一方方向に流れるのではうまくいかない。双方向的な循環サイクルが設計されていなければならない。

たとえば、下図のような地域貢献型事業者、市民ボランティア、商店街という3者間での地域通貨の双方向的循環サイクルのしくみづくりが必要なのである。

図が複雑になるので省略したがこれに行政が参加して4者間での地域通貨の双方向的循環サイクルができることが望ましい。

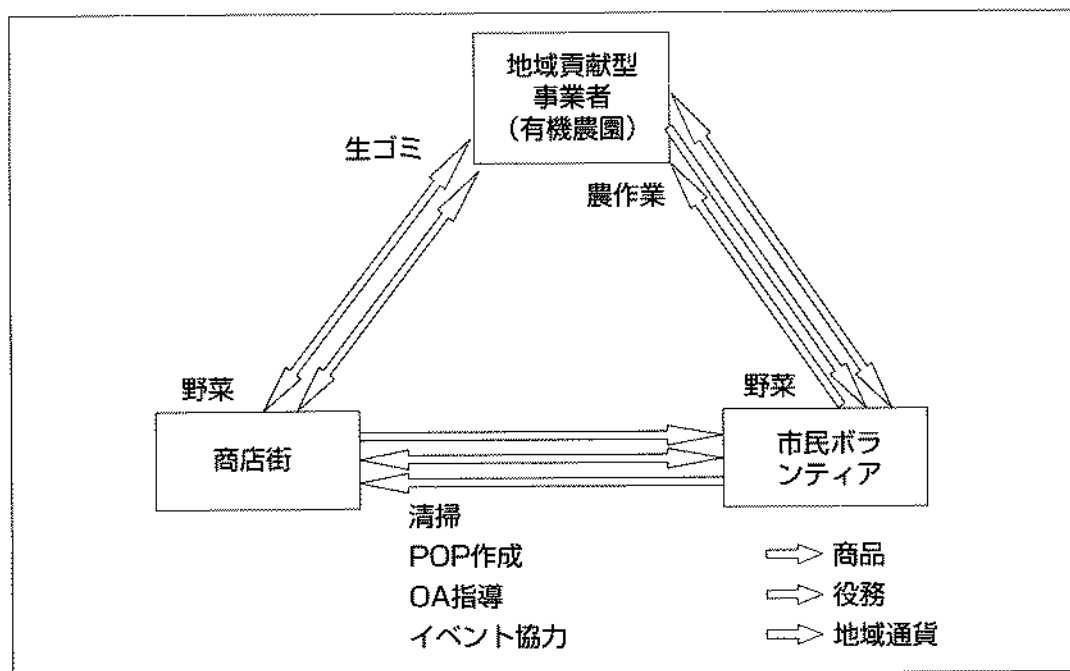


図 地域通貨の循環サイクルの例

(4) 優れたコーディネーターの存在

地域通貨が商店街に定着するためには双方向的な循環サイクルのしくみづくりに加えて、これを運営するコーディネーターとして、市民運

動に熱意を注ぐアイデア豊かな人物が事務局に居て、イベントの実施などを通じて地域貢献型事業者、市民活動グループと商店街との交流を促進することも必要である。



商と工の連携による地域活性化への提言



中央支会
八木 田鶴子

1 工業と商業の融合

東京には多くの中小製造業者と商店街・商業者が存在している。昨今の景況感はやうやく上向いてきたとはいふものの、中小企業、とりわけ小規模企業にとってはいまだ経営環境は厳しい感がある。

そうしたなかで、新しいものづくりに挑戦し、事業化に向けて挑戦をする中小製造業と、商品化が実現した製品の販路拡大をめざして、“製造業”と“商業”さらには“コミュニティビジネス”との連携による地域活性化への提言をする。

2 今回提言の背景

(1) ものづくり企業の異業種連携

全国各地にもものづくり企業の異業種交流会は多々ある。その中には製品開発を手がける会も少なくない。

しかし、せっかく商品化されても、販路の確保で苦勞することがほとんどである。

事例として私が5年来支援している板橋区内の小規模製造業の任意グループ（以下、MNIと称す）の例をあげる。

MNIは、金属加工関連企業が受注量の拡大をめざし、共同受注をしていくことを目的に、平成12年に発足した。

MNI会員企業は、従来は自社製品をもたない下請け企業ばかりである。発足当時の会員の意識は「待ちの姿勢」であった。

5年を経た現在は、「共同受注」も「協働受注」に変え、「自ら積極的に新たなものづくり

をめざす姿」に変わった。いくつかの製品開発チームが生まれ、新規製品プロトタイプづくりから、特許取得に向けて行動し、特許出願をした製品もある。

また、消費者商品として販売にまでいたった製品もある。ひとつひとつ経験を重ねながら、販売を模索してはいるが、非常な困難を強いられている。販売については素人集団なのである。

(2) 商業者の現状

都内には、約3,000もの商店街が存在している。元気のある商店街も多少ある。しかしながら、多くは停滞もしくは衰退傾向にあり、空き店舗に悩む商店街も少なくない。とくに近隣型・地域型商店街において、顕著である。

そうした商店街の活性化事業には、空き店舗対策保持事業やチャレンジ・ショップ制度などがある。

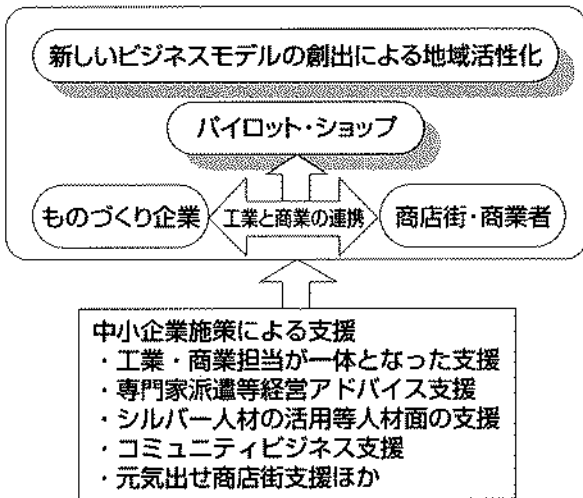
また、最近では、地域住民を取り込んでのコミュニティ・ビジネスがさかんに立ち上がってきている。これもボランティアに負うところが大きく、必ずしも、ビジネスになりえないのが現状といえる。

3 ビジネス・モデルの概要

(1) 商工連携によるパイロット・ショップ

前節で述べたように、ものづくり企業および販売を担う企業とがそれぞれ抱える問題は多々ある。

一方で、それぞれの得意分野を持っている。それぞれが持つ得意分野を融合化することで、



地域活性化の起爆剤とすることが可能である。具体的には、空き店舗対策費やチャレンジ・ショップ制度を活用した「パイロット・ショップ」の実現である。区内のものづくり企業が製作した商品を販売するショップを支援する施策をぜひ実施してもらいたい。

(2) パイロット・ショップの効果

従来でも、区内製造業の製品を展示しているスペースを設けているところは多いが、販売までしているのはほとんどない。販売を視野に入れた展示スペースを設けることの本来的効果は次のように考える。

- ① ものづくりのプロと販売のプロの連携による交流が拡大する。
- ② 地域のコミュニティの核として存在する商店街に新たな視点で人が集まる。
- ③ 販売の場から得られる情報を商品改善に生かすことができる。
- ④ 消費者のニーズを捉えた商品を新たに創り出すことが可能である。
- ⑤ 新しい地域産業のモデル化も可能で、地域経済活性化に寄与する。

■ 商工連携の課題と展望

(1) 工業と商業の連携への課題

工業と商業が連携して次の点が主な課題として考えられる。

- ① 中小企業者には、あたらしい分野に進出しようとしても、経営資源の不足やノウハウが今ひとつ未成熟な点。
- ② 小規模企業ゆえの事業化までには資金的な負担が大きい。
- ③ 政策面で見るとたとえば、「商工振興部」という担当部署の中でも、商業課、工業課は縦割りの業務担当で、一体化して支援していくことが課題。

(2) MNIの試み

ひとつの試みとして、MNIが今年の夏に地域の商店街の夏祭りと連携して、製品の展示・販売を行った。

今後、中小企業が勝ち残っていくためには、積極的に新しいことに取り組み、工業、商業の枠をはずしてコラボレーションを推し進めていくことが必要である。地域活性化施策のひとつとして“工業”と“商業”の融合化による新しい地域産業のモデル化を実現されることを期待している。





セカンドステージを迎えた「空き店舗対策」

—商店街・中小企業診断士・行政が連携した取組みでステップアップを—



城南支会

上野 可南子

1 空き店舗の現状

空き店舗問題がクローズアップされてからかなりの年月が経つ。その間、商店街、行政ともさまざまな取組みや支援を行ってきた。その甲斐があつてか、15年度の空き店舗率(7.51%)は12年度(8.53%)に比べて低下している(資料；全国商店街振興組合連合会「商店街実態調査」)。しかし、人がほとんど入っていないお休み処、利用者募集の看板ばかりが目立つレンタルボックス……。空き店舗活用はうまくいっているのだろうか。

2 空き店舗活用ファーストステージの検討

空き店舗活用策の成功事例として次のようなものがある。こうした成功事例に開発されて同じような空き店舗活用策を導入した商店街も多い。

商店街	休憩所、情報センター、イベント会場
施設	チャレンジショップ、レンタルボックス
コミュニティ	ギャラリー、フリースペース、カルチャー
施設	ヤースクール、託児所、高齢者施設

ところで、空き店舗を活用して事業を始める段階をファーストステージ、その事業が活性化している段階をセカンドステージと位置づけると、ファーストステージに留まっているケースが少なくない。

その原因として、①存在が知られていない、②運営ノウハウがない、③運営者がいない、こ

とがあげられる。つまり、ソフト面が伴わないためにうまくいかない。

① 存在が知られていない

空き店舗を整備しても、オープンイベント以後何もしていない商店街が多い。来街者アンケートでは「どこにあるのか、何をしているのか知らない」という回答が多い。これでは訪れる人が少ないはずである。

② 運営ノウハウがない

例えば、イベント会場として空き店舗を活用したケースでは、オープニングセレモニーなど単発的な企画・運営はできるものの、季節単位、年間単位等真のイベントをコーディネートする運営ノウハウに欠ける。

③ 専任の運営者がいない

事務局など専任の運営者がいる商店街は少ない。多くの商店街では一部役員が運営しているのが実状であり、空き店舗で行う事業の利用者が増えれば増えるほどその役員の負担が大きくなる。これでは事業の活性化はもとより継続も危ぶまれる。

3 空き店舗活用セカンドステージへステップアップするために

空き店舗活用をセカンドステージにステップアップさせるために、(1)商店街、(2)中小企業診断士、(3)行政サイドとが連携した取組みを行うことを提案したい。

(1) 商店街の取組み

① 空き店舗を活用した事業のPR



お休み処などに足を運んでもらうために次のような仕掛けづくりを行う。

- ・ 休憩所等を使ったイベントを継続的に行う
- ・ 各店にPRのチラシを置いたり、接客の際に積極的にPRする

② 運営者の確保

空き店舗が集客装置となれば各店に売上拡大のチャンスをもたらす。各店が自店の問題であると認識した上で、

- ・ 全員が持ち回りで運営に参加する
- ・ 外部から運営者を有料で雇う等により運営者を確保する。

③ 運営体制の整備

上記はいわば一時的なものであり、

- ・ NPO法人等既存組織との連携
- ・ 地域住民参加型新組織の立ち上げなどにより恒久的なスタッフ体制を整備する。

(2) 中小企業診断士の支援

① 継続的な現場支援

アイデアの提案だけでなく、現場に入って実際にイベントや事業の企画・運営を支援する。そして、現場支援は単発ではなく中長期間継続して行う。

② コーディネート支援

運営体制を整備するために既存組織と連携する場合、適切な組織の探索、関係者間の調整などクリアしなければならないことが多い。ましてや地域住民参加型の新組織を立ち上げるとなるとクリアしなければならない課題はさらに多い。そのため商店街独自の取組みには限界がある。そこで、中小企業診断士が関係者のニーズとシーズを調整し、運営体制整備のためのコーディネート支援を行う。

(3) 行政サイドの支援

① ステップアップ資金の支援

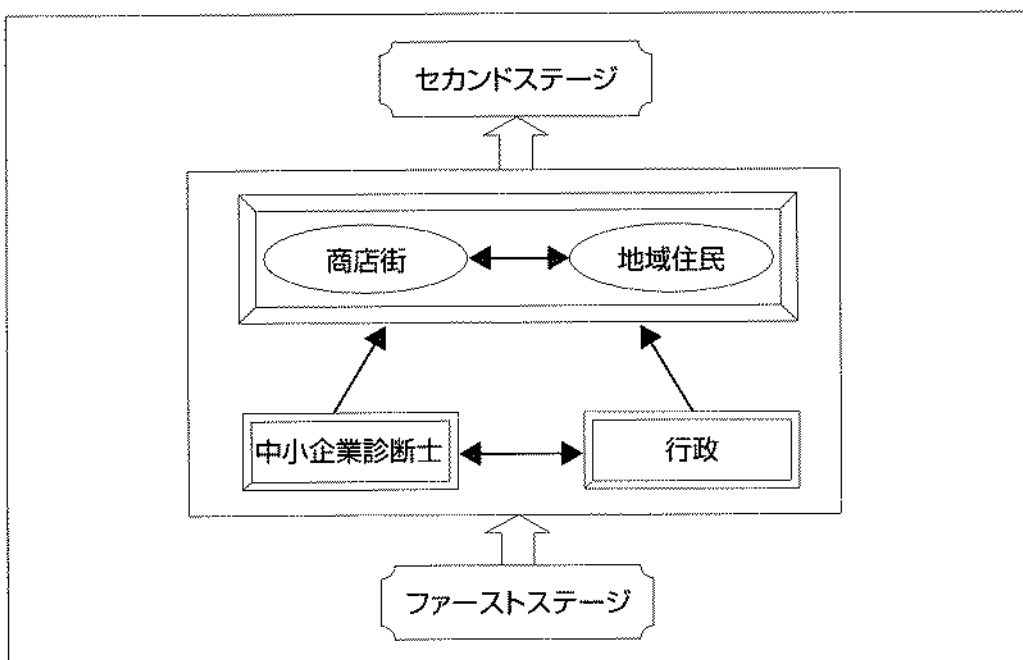
PR費用や外部運営者の賃金補助等ステップアップのための資金補助を行う。

② 中小企業診断士の長期派遣制度の創設

月1回程度の頻度で2・3年間無料で派遣する。

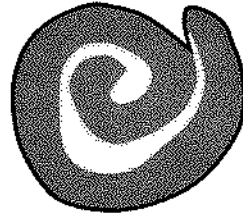
③ PR支援

- ・ 行政の広報誌やホームページに掲載する
 - ・ チラシを行政窓口置く
- 行政がPR支援することによりパブリシティ効果が高まる。





P・D・C・Aサイクルで商店街調査を生かす



城南支会
油井 文江

❶ 言いつ放し、やりっ放しのロス

幾つかの商店街と知り合う機会を得た。出会いのたびに組合加盟率や業種・業態構成の推移を尋ねる。データは整備されていない。では「来街のお客様の変化は？」と聞く。「良くないですよお」。「何が、どこが？」をグッとこらえる。組合理事長が「そういえば暫らく前に何か調査やりましたよ。あれっ、報告書どこにある？」。…出てこない。いや、わたしはどこへいったか分からない報告書の話でなく、皆さまの言葉を聞きたいの…。

しかし、報告書も気の毒である。やりっ放しのたなざらし。「どうもすみません。見当たらずなくて。せっかくやっていただいたのに」。ちがうちがう。ご自分たちに「やっていただく」ことを明確にするために調査はあったのではないのか。さては何もやっていないのか。

「商店街診断」の名のもとに、全国各所で盛んな調査があったのはそう昔のことではない。それら何百何千の報告書に盛られた所見や提案は今どこに行ったのだろうか。

❷ 調査活動におけるP・D・C・A

商店街の衰退が言われて久しい。調査等による多くの提案がもう少し”効いて”いれば、様子は違ったかもしれないと思うことがある。そして足りなかったのは調査や提案内容ではなく、提案の実行プロセスだったのだろうと思う。実際、「わたし調査するヒト。あなたやるヒト」では実り具合が良くなかった。

商店街調査において、当の商店街がやること

は、以下のP D C Aのプロセスとなる。

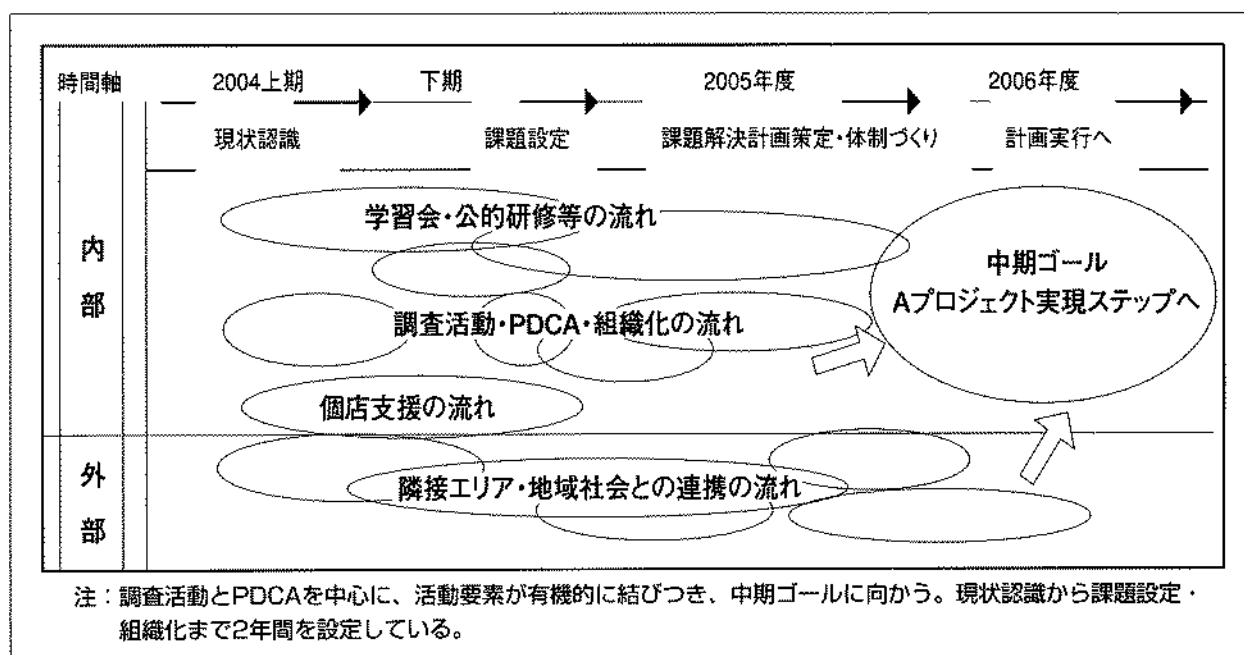
1. 調査意義の確認：①目的の確認と、できれば②調査設計への参画まで
2. 結果の理解：①一般的意味でなく、自分たちにとっての意味の理解、②データ間の因果の理解（全体像の理解）
3. 課題の設定：①課題の洗い出しと優先順位づけ、②取り組む課題の決定
4. 課題解決の計画：①目的・達成範囲の明確化、②スケジュールリング、③必要なヒト、資金、ノウハウの手当て
5. 実行：①進行管理、②実行は自分たち
6. チェック：①進行プロセスの評価、②成果の評価
7. 見直し：①問題点の整理、②課題解決への反映

ここまでやって初発の調査は役割を全うする。しかし、商店街側にここまでの対応能力は備わっていたのだろうか。

❸ 調査活動におけるCS、DS

商店街サイドからは「報告書は難しくて…」、「書いてあることと実行をどう結びつけたらよいのか…」の声がある。取り付きたくても、「理解」という第一歩からつまずいていたのではないか。結果として、調査類のある部分は商店街の外を通り過ぎて行ったのではないか。残るのは、「商店街診断調査は役に立つのか？」という気分である。

依頼先は「痒いところが分からない」。痒いところを「どうしたらよいのか」も分からない。



図表1 A商店街活動での4つの活動軸と流れ

これが現状であれば、対応なしのやりっぱなしでは満足域には達しない。調査におけるCS（顧客満足）、DS（顧客歓喜）は相手の不足に対応することから始まる。この対応プロセスがPDCAとなる。

支援のギャップを埋める診断士

調査は目的である商店街の改善・革新のための手段の一つである。「報告書を出してお終い」では本来の目的はどこかに消える。

診断士の出番は報告書を出した後に続く。調査自体のマネジメントとともに、結果の理解促進と課題実行のサポートに当たることが本領である。特に中小企業や商店街が対象の場合、細分化された専門機能（ここでは調査機能）の提供のみでは、依頼先のニーズに応えたことにならない。

ニーズとのギャップを埋め、支援要素を効率的に結合するのが診断士の役割だが、十分な機能には行政の分断型支援システムの見直しによるバックアップが不可欠だ。

行政サービスもP・D・C・Aで

少子高齢化が進み、税収が縮小する中、行政サービスにも費用対効果が求められる。今後は、固定化したプログラムを平等に（順番に）配置する従来型の非効率性が解決すべき課題になる。必要とされる点として、支援の着地点での効果を見測る視点があげられる。実行完了時の創出効果まで測って初めてコスト効率が計算できるからだ。

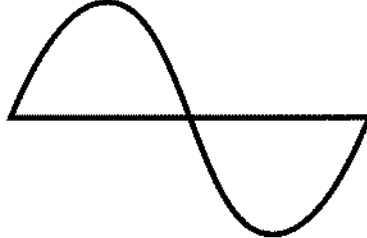
支援行政においては、政策効果を高める観点から、支援策個々へのPDCA視点の導入と、C（検証）とA（フィードバック）過程への予算対応が求められる。予算編成の視点として、具体的に以下を提言したい。

①支援の点から面へのシフト、②P（計画）からA（実行）効果へのシフト、③分断された細切れ要素からプロジェクト単位重視へのシフト、④単年度型予算から経年型予算導入へのシフト、⑤縦割りから横連携へのシフト、である。



各都市・地域間の交流を促進し、まちづくり活性化

—「湘南ひらつか七夕まつり市民の会会長」の視点からの提言—



城東支会
後藤 武史

■ 今年の「湘南ひらつか七夕まつり」の盛況、成功とそのポイント

本年の「湘南ひらつか七夕まつり」は、54回目を迎え、307万人もの観客動員数を集め大成功となった。これは、市当局、商店街、地域住民の一致協力の結果である。

7月1日(木)～5日(月)の5日間の期間中には、七夕まつり舞踊公演、湘南ひらつか織姫披露パレード、木遣りまといパレード、七夕祭り広場でのフラダンス、竹飾りコンクール審査会と表彰式、織姫市中行進、ハワイアンフェスティバル、バトンフェスタ、芸能合同公演、友好都市「高山市」と「花巻市」の郷土芸能披露、トヨタ歌の祭典、日産ファミリー劇場、市民休養の郷「伊豆市」郷土芸能披露、湘南ひらつか織姫と音楽隊パレード、郷土芸能大会、ラスカ七夕大道芸、七夕おどり千人パレード(各種団体、市民自由参加)、フェアウエルセレモニー、クリーン大作戦(平塚商工会議所、平塚市商店街連合会、実行委員会)等100近いイベントが開催された。

毎年5月から準備し、出演メンバーを厳選する「星舞フェスタ」が例年の如く黒山の観客で、5日間中7月3日(土)が最高の来街客を迎えた。「星舞フェスタ」が近隣のみならず遠来の客にも知られている証左である。今年は出演希望者が膨大になった為、趣向を変え、2ステージとし、ワンステージ目は、12:30から15:00迄、市民プラザ前の国道を500メートルに亘って交通遮断して作った「祭りの広場」の国道路上での23チームの大演舞、ツーステージ目は、16:00から18:00迄JR平塚駅前ロータリーと

駅前大通りに面するMN広場に作った特設ステージ上での18チームの大演舞を行った。1チーム50名の所要時間は6分で、3分が前チームの退場、次のチームの入場、アナウンサーによる紹介、残り3分が演舞である。出演者の夢は、300万人が集まり仙台、岐阜と並ぶ日本の三大七夕まつりの檜舞台でよさこいソーランを踊りたいと言う事である。映像が、電波で放映されるので、チャンスがあるかも知れない。今年の観衆と主催者側の目は「Soul Flowers」チームに釘付けであった。中国の売れっ子「女子12楽坊」の演奏する音楽でよさこいソーランを踊ったのであるが、その踊り手12人全員が揃って絶世の美女軍団であった。「2004湘南森本連」チーム100名はアメリカから日本のよさこいソーランNo.1を探しに来たスカウトに認められ、全米一を誇る踊りの「オレゴンフェスティバル」に招待された。子供や孫のステージ上の晴れ姿をカメラに収めようと必死な出演者の親族知人、1250人の踊り手の踊りを楽しみに来た遠来の来街者、偶々通





りかかった七夕見物客。素晴らしい踊り手には、感動に正比例して、どよめきと拍手が起こる。それを聞いて、材木をホームセンターで購入し、トンカチと電動ドライバーでステージを手作りした筆者たちにもその感動が伝わる。来年はもっといい木材でもっといいステージを作ろう。まつりももっと、楽しんでもらえるものにしようと思う。

■ 平塚市への提言

(1) アーチを作って欲しい

大磯町駅前の「大磯ビーチ」のアーチのように、「湘南ひらつか七夕まつり」のアーチを創って欲しい。それを七夕まつりのメイン広場の入り口と出口に掲げれば、横浜中華街のように、街を代表するイベントであるから、来街者が一年中訪れると思う。

(2) 湘南ひらつか七夕まつり期間中、イベント観賞用のロイヤルボックスを作って欲しい

「星舞フェスタ」のようなイベントの場合、1250人の踊り手の1000倍もの観客が一度に狭い広場に押し寄せるので、今まで怪我人が出なかったのが不思議なくらいである。

お年寄り、VIP、身障者は見たくても近づけないであろう。そういう方々の為に、有料のロイヤルボックスを市当局が創れば、安心・安全に素晴らしいイベントが見られるとなれば、料金を支払う人は居る。現実にロイヤルボックス、栈敷を作り、有料としている実例として、長崎の「おくんち」祭り、徳島県の「阿波踊り」、「仙台七夕祭り」がある。

■ 各都市、地域行政への提言

(1) 各都市・地域間の交流を促進し、活性化しているまちづくり、イベントづくりのノウハウの交流を深めて欲しい。

活性化している街、来街者の多い街、集客力・魅力のある街にはそれなりの理由やイベントが必ずある。その理由やイベントが、自分の街にそぐわないかもしれないが、ヒ

ントにはなる。行政は、側面から適当な視察先を探し、見学バスツアー企画等の援助・支援等にリーダーシップを執って欲しい。七夕まつり準備期間中には、江東区の商店街・商業団体役員・事務局・ロータリークラブ等の方々ご一行50名がバスツアーを組まれ、見学に来街された。「湘南ひらつか七夕まつり市民の会会長」の私と、TMO（街づくり協会）を主宰している平塚商工会議所商業部会長とで工事中の竹飾りの柱、製作中の飾りつけ等平塚七夕祭りの制作現場をご覧頂きながらご説明した。

(2) 街のマップ制作が妙案と思う。

平塚で「うまいものマップ」を制作したがこれが、七夕まつりの時集客威力を発揮した。

(3) 名画試写会開催による商店街への大量集客。

映画は、色々考えられるが、平塚では日本・ミャンマーの合作映画「血の絆」を鑑賞した。第二の「ビルマの豎琴」と言われ好評だった。（自主制作で配給ルートは未決ですが、ご希望の方は下記までメールにて連絡を下さい。Oiso_take@yahoo.co.jp）

■ 所感

- ① イベントづくりの真髄は、目で見てきれい、耳で聴いてすばらしい、鼻に香しい、食べておいしい、手で触っていい感じ、五感全てを満たさねばならない。
- ② 翌年は、前年より更に意外性、躍動感、新鮮さ、感動を倍加させなければ飽きられてしまう。
- ③ もっともっと、市民参加型の、皆で創るまつりにしたい。
- ④ 我々市民団体の地道な取組への行政の更なる政策面での支援や、われわれの提案をスピーディーに取り入れて欲しい。



ネットショップで商店街・個店の活性化を



城南支会
沼田 邦男

1 背景及び現状の問題点

(1) 背景

今年の中企業白書では、「中小企業は、IT等を活用しつつ、距離・業種を超えて、ものづくりからサービス・小売までを含めた幅広い連携やマーケティングと一体化した製品開発等を行うことにより、多様性が育む中小企業の潜在的創造力を顕在化させれば更なる発展が可能……」との提言がなされております。

さらに、街づくり・地域活性化の権威で有名な西川りゅうじん氏によると、これからの店づくりには、「各地の商店街がダメになってシャッター商店街と化し大手スーパーと、こだわりをもち固定客をしっかりとつかんだインターネットショップ等の小さなお店が主体となっていく……と。」（「ネットショップユーザー白書2004」より）と述べられている。

(2) 現状及びその問題点

インターネットショップ・ホームページ構築のこれまでの事例を中小企業指導センターや商店街診断時のヒアリング等で伺ってみても、

- ① 過去にソフト制作会社に作らせたホームページが売上・業績向上に寄与せず成果を上げていない。
- ② また、商店会への未加入者の加入促進へのインセンティブとしてホームページ作成は意義があり実施しているところもあるが、ただ作ったというだけで、成果のほどは疑問のケースも多い。

2 対策案

上述の背景から、インターネットショップは、既存の個店・新規開業及び商店街にとって、必須とも云える状況から、売上・業績向上に寄与すべくインターネットショッピングの戦略的活用の視点から掘り下げ提言を致したい。

(1) 基本的考え方

インターネット（ショッピング）とコンサルティングとのシナジー効果により顧客への課題解決そして顧客満足へ向け支援すること。上述のソフト制作会社の売上・業績に結びつかないアウトプットへの反省から中小企業指導センター等へはインターネットショッピングとコンサルティングとの一体化へ向けたシナジー効果を提言し共感を得る。

以下めまぐるしく進化し続ける最新の対策状況を全体における位置付けとポジショニングの確認。具体的対策案に分け以下に提言する。

マーケティング戦略の全体における位置付けの確認をする。

① 標的市場の選定

自社(店)の強みを活かし得る市場であり、インターネットショップと結びつけた新たな市場が拓けその商圈エリアは、地域限定でなく全世界(日本)の6億(約1億)人のインターネット利用者を相手とし、一般にパソコン稼働時の24時間×365日対応可能という強みがあるが、ネット販売で得意なもの、不得意なものを見極めが必要である。



② ポジショニング

大手企業等ともインターネット（ショップ）においては、同じ土俵にある個店・商店街等中小企業にとって、持ち前の小回り性、機動性、顧客からの小さな要望、感性、現場・現実の視点、人脈等を活かし、大手にない「ニッチ、こだわり」に棲み分けを行い競争優位を確立も可能である。

③ マーケティングミックスの決定

(i) 商（製）品：成功するには一層の絞込みをはかり自分なりの商品や戦略をより明確にもつこと。又、どの品が特にクリック率が高かったかアクセスログ解析により、商（製）品、在庫、仕入へ反映できる。

(ii) 価格：実店舗と比べ、維持費関連コストが格安。従って価格競争力も大。

(iii) チャネル：全世界（日本）の6億（約1億）人のインターネット利用者と繋がっており、直販も含め、新チャネル形成にも有利である。

(iv) プロモーション：費用対効果においてネット広告は、一般的に衰退ぎみの既存の広告とは裏腹に大きく上昇中である。

④ マーケティング支出水準の決定

後述のSEM(SEO含む)、メール、アクセスログ解析等を駆使したインターネットマーケティングは、投下限界収益、費用対効果も他のマーケティング手段より成功事例が一段と多い。

(2) 具体的対策案

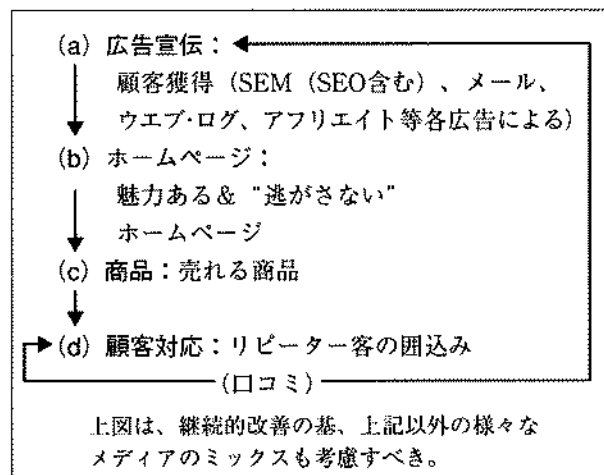
右の「顧客獲得フローの基本的骨子図」で示したように、インターネットショップ・ホームページ技術の進歩により (i) どのような人が買うのかのキャッチ→ (ii) それによって対策も容易→ (iii) ドメインの絞込み→ (iv) 顧客の鮮明化→ (v) 従来までの売り方になく中身の濃い情報やサービスの提供可能性大→ (vi) リピーター（固定客）・クチコミ増加→ (vii) 業績向上へ寄与→ (viii) 好循環へ…。

従ってインターネットショップ上で得意分野への棲み分け活用を図れば、個店・商店街での活用・活性化が可能である。

提言

オンラインショップのプロモーションも最適組み合わせを考える時代であるから、①今、利用できるプロモーション手法にはどういったものがあるか、②それらを、どのタイミングでどう組み合わせるのが効果的か③お金と時間をどう配分すれば、効果が最大になるか。といった視点で、PDCAマネジメントサイクルを回しながら、自店に合った組み合わせを見つけていくべきである。

従来型の商店街IT化支援、空き店舗活用事業、創業・新規開業支援事業の他、“売上向上を支援するインターネットショップ・HP作成&更新支援事業の創設”を提言致します。



顧客獲得フローの基本的骨子図



スニーカーを履いたサポーター診断士

— T商店街と3年間のお付き合いから得たもの—



城南支会
相楽 守

地元商店街に診断士として出入りし始めて3年、益々その気になっているが、今後も「サポーター診断士」でありたい、と願う。

3年を振り返ってみて、新たな気持ちで取り組みたいし同時に皆様のご参考になれば幸いと思い筆を取った次第である。

1 年目

(1) きっかけは商店街支援事業

その年の5月、(社)中小企業診断協会東京支部が「商店街支援事業」を始めるという企画があった。前々から、地元商店街になにかのきっかけでご縁を持ちたい、と思っていたので、早速、世田谷区から応募した。

そして、徒歩15分の距離にある地元「T商店街」(日常の乗り降りは隣駅であった)を紹介され、お付き合いが始まった。

(2) テーマの選定

商店街支援事業そのものが始めたばかりで、半年を一区切りとするものであった。

そこで、「T商店街」の理事長、事務長と数回にわたって話し合いをした。その結果、商店街活動全般に参加するが、具体的にはこの時期に強い要望があったのは、「ポイントカードの導入支援」であった。その年の12月に導入するという方針に沿って支援活動をした。

規約、組織づくり、加盟店へのPR、スタートイベント企画、リーフレット作成などを商店街ポイント事業部が中心となって進められたが、小生も週1回の打合せに参加した。

特に苦勞したのは、「事業計画書」の作成で

あった。しくみを学び、試算することは初体験であった。投資計画、経費計画等を一緒に作成した。しかし、商店街ポイント事業部幹部は区商連のポイントカード研究会に参加し勉強したのには感心させられた。そして、導入直前の「商店街セミナー」には商店街理事長以下5名が参加した。小生も参加した。大いに収穫があった。スタンプ・ポイントの極意をつかんだだけでなく、商店街幹部と共通認識を作ったのであった。

(3) ポイントカードの滑り出し

12月1日には、予定通り、ポイントカード導入が実施され、年末商戦をイベントとともに盛り上げた。ガラポン(ガラガラ抽選方式)も人気を保持した。

(4) 商店街の人との密着作戦

毎月の理事会(土曜日夜9時から11時ごろまで)の他、ポイントカード会議(週1回ペース)、加盟店会議、各種のイベント(中元福引、ほたる祭り、盆踊り、秋祭り等)にもお手伝いに参加した。その結果、イベントの後の打ち上げにもお誘いがあり、さらに忘年会、新年会にも参加する機会を持った。この1年間、平均して週1回は会議かイベントか買い物で当商店街に顔を出したことになる。

2 年目

(1) ポイントカードは軌道に乗る

前年導入したポイントカードイベントを毎月開催し、軌道に乗ってきた。イベント企画には他の商店街の事例を紹介することもあったが、ほとんど商店街の人が自分たちの手で行った。



(2) 理事長交代とサポーター継続

2年目の総会において、当商店街では理事長の交代があった。そこで、新理事長と話し合った。既に(社)中小企業診断協会の事業として期限を過ぎているが、小生としては、地元であり折角始まった付き合いであり、“サポーターを続けたい”旨を告げたところ、新理事長から“お願いする”の返事を得た。

そこで、ポイントカードは軌道に乗ったことでもあり、ポイントの部会への出席は遠慮することにし、小生が出席するのは理事会、総会とした。しかし、販促イベントには必ず参加した他、新年会や青年部のバーベキューにも声がかかり、今までとは違う話ができた。

(3) 新しい方向と具体策—観光と情報発信

ポイントカードは地元客囲い込みの有効な手段となったが、小生はもう一つ大事な顧客獲得を願っていた。それは観光客であった。当地には都内では珍しい「T溪谷」があったから。これを「売り」にしない手はない、と思っていた。しかし、商店街にメンバーにも、駅を降りてその「T溪谷」への通路になる個店商店は関心が強いが、場所柄反対側の商店は関心が薄い、のは当然だった。

しかし、青年部の人たちは「今年はぜひ、ホームページを作りたい」と、考えて奔走していた。そこで、商店街の議論を「T溪谷」を目玉にした「商店街のホームページ」とした。

(4) ホームページ完成

2年目の年末にホームページが完成した。作った主体は、「T商店街」だが、地元の観光名所の紹介に力を入れ、併せて公共機関・医療機関情報も載せたものだった。

その結果、最近のホームページアクセスのしかたを見ると、「T溪谷」から「T商店街」のページに入ってくるものが一番多い、ということがわかった。

■ 3年目

(1) サポーター診断士の出番の減少

3年目になると、サポーター診断士の出番が減ってきた。これは、小生にとってうれしいことでもあった。どんどん自前でやっていくから。イベントも益々盛り上がってきた。例えば、前

年から始めた「T商店街祭り」も、司会を地元に住む人気タレント(石塚英彦氏)に依頼した。今年は、盆踊りだけでなく、応募者によるカラオケ大会、地元小学校生徒のソーラン踊り、地元女子中高生によるバトントワリング・ブラスバンドなどを正午から夜8時半まで続けたパワーには感心した。その間、模擬店、ポイントカード抽選会などは、夜8時半まで持たず途中で売り切れ店じまいとなった。小生はサポーターとして見物してビールを飲む方で支援すればよかった。

(2) 行政からの観光促進

地元の都や世田谷区でも「T溪谷」の観光促進する政策やムードが高まり、「お茶室」のある個人屋敷を公開するという。早速、サポーターとして理事長から呼び出しあり、このことへ参画方法を検討した。地元として、その中でも商店街としてどのように参画するか、長期的に考えるところを意見交換した。理事長の相談相手になれたら、と思っていたサポーターとしてうれしい限りである。

(3) スニーカーを履いたサポーター診断士

率直にいうと、然るべき紹介を受けても「診断士」という外部の人間は警戒されていたと思う。特に理事会では、いぶかしい存在であったのは当然。しかし、会議以外のイベントや日常の買い物等での対話をするには、警戒心を解くのに有効であったようだ。

小生の場合のきっかけは「商店街支援事業」であったが、それはなんでもよさそうだ。つながりができたら、できるだけ続けてお付き合いを願いたいと思っている。「スニーカーを履いたサポーター診断士」として。

「追記」

当商店街のお付き合いから、色々な人との付き合いが増えた。最近2年間で「商店街パワーアップ作戦」では、6箇所に参加させて頂いた。こことも引き続きお付き合いをしたい、と思う。

「最後に」

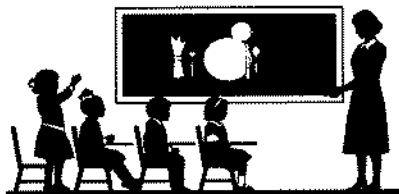
ここで書いた「T」とは「等々力」である。ホームページアドレスは、下記の通り。

<http://www.todorki.net/>



起業家マインドづくり支援

—中学生に対する起業家教育の充実—



城北支会
井田 全彦

1 起業家マインド溢れる若者

経済環境の厳しさもあるが、起業家マインドが不足気味であり、街の起業家も十分には育っていないことも影響していると言われている。経済産業省では、起業家マインド溢れる若者を増やしていくことを目的とし、平成11年度から起業家教育促進事業を行っている。

こともあるが、若年者の企業経営に関する知見の不足も影響していると思われる。

起業精神の旺盛な「街の創業者」が増えてくることが、地域の産業活性化に欠かせない。

表 起業家年齢 平成12年中小企業白書

	創業者率	創業希望者率	創業実現率
29歳以下	0.23	3.96	5.8
30代	0.39	3.97	9.8
40代	0.42	2.81	15.1
50代	0.37	1.72	21.8
60歳以上	0.58	1.23	47.4

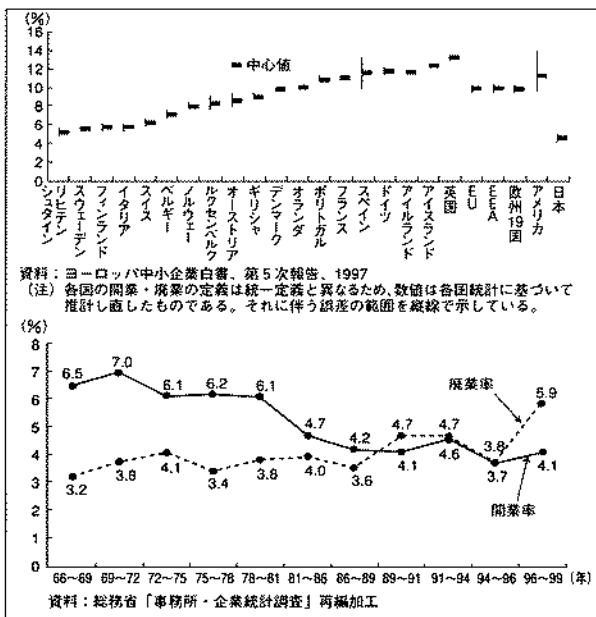


図1 開業の状況 平成12年版中小企業白書

小中学校生等の若年層での社会教育において、起業に関する実学教育の一層の採用と充実が必要と考えられる。

2 創業者の実態

創業意欲は、若年者ほど高いが、創業の壁もあり、30歳未満では少なく実現率が6%と低い状況である。創業環境が厳しくなっている

「アントレプレナー研究会報告書=起業家精神を有する人材輩出に向けて=」(平成10年度)によれば、「起業家精神」とは、単にベンチャー企業の経営者等に限定されず、すべての業種や職種に共通して必要とされる資質である。

その一方で、起業家予備軍育成のための早期の創造性と自立性と自己責任が要求される「起業家教育」の重要性が唱えられている。

多様性が求められている現在、「起業家」を目指す若年者がいるならば、芸術、スポーツと同様に、企業経営についても、個性を尊重し伸ばして行くといった幼少からの英才教育的な産学公連携による企業家教育があってもよい。

3 起業家精神の涵養

小学生に対する起業家教育の取組みとして、早稲田ベンチャーキッズ、東京小平市立小平第六小学校、中学生に対しては、高知県香北町中学校中学生と高知工科大学アントレプレナークラブの高知ベンチャーキッズスクールなどの事



例があるとのことである。

早稲田ベンチャーキッズは、数十名の小学生が2泊3日の場合、事業計画書、製造、販売、収支報告書まで一連の実習を行っている。

東京都・小平市立小平六小の「すてきな町小平！（お店番体験学習）」は、小学3年生を対象に総合的な学習の時間を活用し、地元の商店の協力の下、子供たちが店の中に入り、実際の商売を実体験するものである。

文部科学省の研究開発学校制度によれば、京都教育大学教育学部附属京都小学校、京都中学校では、平成14年～16年において、起業家精神を涵養する観点から、商品開発学習、プレゼンテーション学習、模擬会社を立ち上げる学習等を年間35時間行う試みがされている。小・中学校連携による9年間一貫の教育である。

我が国では、起業家に対する評価が低い（図2）。この風土を改善していくには、若年者の起業家教育が、全国で展開されることが期待されるが、いずれも時間数等限定されている。

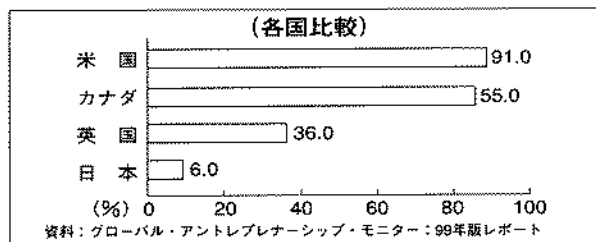


図2 企業家の社会的評価（平成14年5月13日、経済産業省）

さらに時間を掛けた本格的な企業経営教室としての「起業家育成教室」が必要なのではないだろうか。これに対応した「起業風土づくり」体制の構築に対する行政支援が望まれる。

4 起業時年齢と経営センス

ベンチャー企業の他、最近では地域住民が中心となって、地域が抱える問題をビジネスとして継続的に取り組むコミュニティ・ビジネスが注目されている。行政もその動向に注目しており、環境的にも起業機会が増えると予想される。

平成12年版中小企業白書の新規開業企業の収支状況の調査結果によれば、開業後2年以内で

黒字と答えた者の割合は、20歳以下の若年が高最も高い。（図3）従って、幼少のころから、「経営」に関する知識を持った人材が創業支援等を活用すれば、従来よりも一層の成功率が期待される。

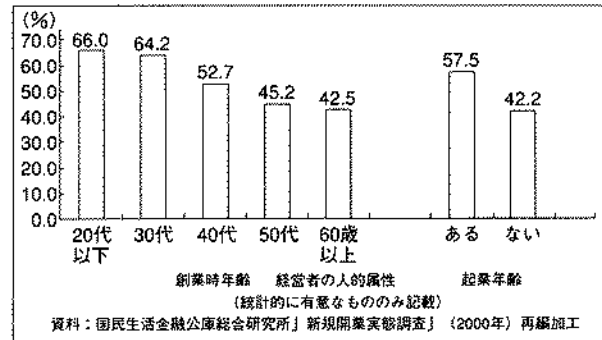


図3 創業時年齢と黒字化の割合

5 起業家教育

小中学校生を対象にした長期の起業家教育であるから、地域の産学公連携による事業として行っていく必要がある。

まず、若年者と保護者の意向等のニーズ調査を行って実態を把握する。次に、若年者向けの教育プログラムを策定し、実体験を踏まえ且つ地域に密着したメニューを策定する。

教育は総合的な学習の時間に拘らず、土日を含め夏季・冬季の休暇も活用し、時間数を十分にとって複数年継続的に行うことが望ましい。

実際の教育においては、行政支援の下、各地域の企業経営者や中小企業診断士が参加して実施されることが期待される。

代表地域での試行を経て、各区レベルに展開する。地域にマッチした教育プログラムが必要であることから、地域行政と中小企業診断士がタイアップした体制が望ましい。

コストとしては、各教育プログラム毎に、

① 実態調査と教育資料作成

$6 \text{名} \times 0.5 \text{年} \times 1/3 \times 1000 \text{万円/人年} = 1000 \text{万円/年}$

② 教育実施

$6 \text{名} \times 1.0 \text{年} \times 1/6 \times 1000 \text{万円/人} \cdot \text{年} = 1000 \text{万円/年}$

程度と推定される。



メンター(相談者)制度で一年後の生存率向上を



中央支会
大場 貞男

開廃業率と生存率

2003中小企業白書の企業数による1999から2001年の平均を取った開廃業率は廃業率4.5%、開業率3.1%である。廃業率は減少傾向であるが、開業率はここ10年間横ばいである。開業率の改善に多くの支援策が打ち出されている。

(1) 創業支援メニューの概要

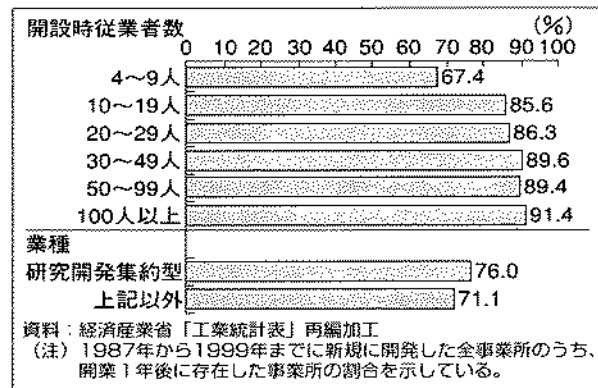
- ① 法律面：新事業創出促進法による最低資本金制度の特例措置で、これによりいわゆる1円会社の設立が可能となり、創業増加への寄与が大きい。
- ② 創業資金面：創業の最大の問題は資金であるが、各自治体で開業融資制度が信用保証協会の保証付で実施され、また国民生活金融公庫の新創業融資が無担保、無保証人で750万円まで融資される。
また、創業者向けの補助金については東京都の創業助成金のように創業前の個人から創業1年未満に対して開発面の補助金を提供する制度がある。他の自治体では例が少ないが、今後充実されていくと思われる。
- ③ 支援ハード面：各地域でインキュベーション施設が開設されており、さらに廉価な空き庁舎利用の創業設備などの提供があり、多くのメニューが整備されている。
- ④ 支援ソフト面：これが近年最も充実してきているところであり、創業前の段階を中心にして、創業相談、ビジネスプラン作成支援、各種創業塾、起業塾、知財支援、アントレプレナーシップ養成など多様なメニューが用意され、創業者に貢献できるサービ

スが提供されている。

しかし、これらはどのようにして創業するかに関する支援に重点が置かれており、ややもすると創業の仕方を中心にした“お勉強”スタイルが多く、創業に関する知識を取得したら目的達成とする面がある。これは、開業率を向上させるために重点をおいた支援措置が組み立てられている面があるからである。しかし、最も重要なのは創業後の“生存率”である。

(2) 生存率

開業1年後の残存率(製造業)では、4~9人の小規模事業所の1/3が脱落しており、規模が大きいほど生存率が高い。規模が大きい創業ほど、創業前から取引先を確保しているからと思われる。また、研究開発を行う企業の方が生存率がやや高い。



開業1年後の残存率(製造業)

一般的に1年後に約30%が退場し、10年後の生存率は25%といわれている。特に1年目に最も退場する率が高い。生存率を向上するには、最初の1年目が肝心である。



2 創業1年目生存率向上の方策

創業前に創業塾や公的機関の相談窓口で会社設立、ビジネスプラン作成、資金調達、補助金獲得、マーケティング等に関し知識を得て、創業するケースが増えている。

しかし創業後の経営は塾で学んだ知識のとおりにはならず、常に変化するリスクマネジメントの経営に直面することになる。

このような問題の中で、創業者の生存率向上のポイントは以下4つのポイントよりなる。

① 日銭稼ぎの徹底

ビジネスプランで大きな計画を書くケースが多いが、毎月確保すべき定常的な売り上げをどうして達成するかに全力を挙げる。

② 徹底した現場主義で顧客中心主義

創業者は常に現場と顧客に最も密接に接触する。自分のこうあるべきとする信念を持つ。

③ 本気の事業計画

創業塾のビジネスプランと違って、立てた事業計画は本気で実行し、徹底管理する。

④ ジリ貧の脱却

うまくいかないときは、事業計画を根本から見直す。このためにも信頼で切る相談者（メンター）が必要。

以上のように、創業1年目は色々な問題が同時に発生する。又、各問題同士がお互いに絡み合ってくる。創業者が企業などでマネジメント経験を有する人物であればあるレベルの対応ができると思われる。

このような問題を解決するため、経営の実経験を有する中小企業診断士が解決アドバイザーとして最適で、創業初年度を集中的に支援する「創業メンター制度」を提案する。

3 創業メンター制度

① 制度の定義

創業・開業の公的創業融資を受けた創業者に1年間継続的な経営支援を行う。従来からある創業支援事業は創業のための準備

関連を中心にした課題解決支援として並存する。

② 創業メンター

創業1年間の経営は複雑・多岐にわたる問題に遭遇する。これは、創業塾などで教えられるものでない。実際に会社経営の経験がある中小企業診断士の中から、創業メンターとして認定し登録する。

③ 制度の仕組み

公的創業融資を受けた創業者は登録された創業メンターから支援を受けたいメンターを選ぶことができる。経営面の単独課題解決のためのメンターでなく、遭遇する多くの複雑化した経営課題へのアドバイスを受ける1年間の長い付き合いになるので、面談もして決定することも可能とする。

④ 費用負担

地方自治体、事業団の専門家派遣事業に近い形で、1/2を公的機関負担、1/2を創業者負担とする。これを創業融資の条件とし、メンターを設定する創業者には創業融資の審査条件に考慮する。メンター支援付では金利を下げるメリットをつける。専門家派遣事業の枠の拡大で対応できる。

⑤ 実施規模

都、区の創業融資（創業前融資）の中から初年度50件選定する。その評価により次年度以降、年100~200件選定する。

⑥ 予算

1 創業者メンター費用：年間30万円
初年度予算：50×30×0.5=750万円
2 年度目：100×30×0.5=1,500万円

⑦ 効果

メンターが支援した創業者の生存率は95%以上が目標。創業初年度支援企業の生存率は30%-5%=25%向上する。100社の創業融資5億円とすれば、その25%の1.25億円が生存率向上で有効化する。



観光による都心型産業の再生

—商店街や印刷業などへの様々な波及効果を期待する—



中央支会
松波 道廣

1 千代田区は観光資源の宝庫

千代田区は観光資源が豊富である。神田には伝統的な和食屋が残っている。新しくは秋葉原の電気・IT・ソフト街には世界から来街している。神保町には書籍・古書・スポーツ街があり、お茶の水には楽器店が立ち並ぶ。丸の内ではブランドショップ、また街並み自体も観光資源である。視点を変えると、靖国神社、神田明神、日枝神社があり、北の丸公園、日比谷公園もある。東京国立近代美術館もあり、また明治、法政など大学も多い。大学内には余り知られていない様々な貴重な博物館もある。

問題は、個々の観光資源にはそれなりの集客力があるが、それらを横につなぐ観光コースがないために、せっかく来てもらってもそのまま帰してしまっていることにある。

2 観光をどのように喚起するか

観光需要を喚起するには、観光資源があるだけでは不十分で、(1)交通、(2)飲食、(3)宿泊という三点の充実がまず必要条件である。これに加えて、(4)お土産、(5)外国語対応、(6)イベントという要素も重要となる。これらをわかりやすく、(7)情報発信することが観光需要の刺激になる。

(1) 横への移動でお金が落ちる

千代田区内はJRや地下鉄によって移動できる。しかし地下鉄は風景が見えず、また初来訪者にとっては難しい乗り物である。理想的には、環境にやさしい蓄電池で動く市電「トラム」を大通りの1本裏通りに走らせて、欧州のように

歩行者とトラムと商店街という空間を作ると楽しい。トラムで移動しながら、目に見えたものを降りて見物できることが観光にはふさわしい。また京都にある「ベロタクシー」という運転手つき自転車も面白い。低価格で短距離移動に向いている。

(2) 美味しい飲食は観光の基本

千代田区には神田の蕎麦を始めとして、江戸時代からの伝統和食や銘菓がある。また神保町界隈では、カレーや中華の名店も多い。

他地域でも、宇都宮の餃子、富士宮の焼きそばなど、食べ物一つで街づくりに成功した事例は多い。現時点で飲食の資源を観光の点から整理することが大事である。また古い食を新しい食べ方で提供することもよい。カップで老舗そばのテイクアウト化もできるだろうし、歩きながら食べられるフィンガーフーズになる素材があったら工夫すると面白い。もともと江戸時代は、食への工夫で天丼やうなぎが生まれたのである。

(3) 宿泊施設の多様性も必要

観光産業が本格化すると宿泊施設も重要となる。有明でコミックマーケットのイベントがあると、世界からマニアがやってきて必ず秋葉原も巡礼するそうである。その時には、安くて近い本郷の旅館の畳で外国人が泊まるという。シティホテルだけでなく、宿泊も多様性を持って整理し情報発信することにより、来訪者の増加が期待できる。

(4) アジア人はお土産が大好き

中国や韓国の人とは日本人と同様、お土産が好



きである。そして秋葉原で買い物をする時は必ず「メイドインジャパン」を要求する。しかし電気製品はもう日本製が少なくなっている。では千代田では何があるのか。本物志向、日本製志向を踏まえ、偽らない良いものを開発することが必要である。お菓子、食べ物、グッズなど様々な分野を観光みやげという観点から検討する。そこにはパッケージや印刷物が必要となり、新事業になる。

(5) 外国人への対応を準備する

外国語対応は重要である。パンフレットやマップの英語版はもちろん、中国語や韓国語も必要である。また受入地元側が簡単な挨拶ができるとよいし、観光中に困ったことがあったら駆け込める案内所も必要である。街中での案内やサインを見直すべきだし、外国語のできるガイドも課題である。自分が外国へ行った気持で考える。

(6) イベントによる地域興し

千代田の桜は有名であるが、時期を問わない新しいイベントが欲しい。靖国神社や飯田橋ラムラでは骨董市を行っている。北の丸公園などでもっと大きく開催できないか。骨董だけでなく、古着や古本も考えられる。イベントによって、そこから横への移動で広く商店街や飲食店へ誘導し、相乗効果を狙うことができる。

今の修学旅行は物見遊山の旅行は減り、行って体験して将来につながる感動を与えるものが必要とされている。産業観光は愛知のトヨタなどが行っているが、秋葉原でもロボットやアニ

メの製作体験を通じて、将来のものづくりへの関心を高めることができないか。秋葉原クロスフィールドと一緒に、このような体験観光の開発がこれからの成長分野である。エドバレーでは産業観光についても掘り下げており、またアキバルネサンスという観光ベンチャーも設立されたことでこれから期待できる。

⑤ どのような経済効果を期待するか

今まで述べたような準備ができたなら情報発信をインターネット、パンフレット、マスコミなどあらゆる媒体を通じて行う。これにより地域関連産業の需要喚起となる。またインターネットの情報発信には地図が重要である。折しも千代田区街づくり推進公社では「eコミュニティプラットフォーム」として白地図を用意し、この上に情報を作成できるようになる。これにより観光資源マップ・飲食マップ・トイレマップ等が別々に作成されても重ね合わせることができ、印刷して有料での販売も可能である。

千代田区工業団体連合会ではエドバレーの提案を受けて、千代田ビジネス情報交換会に向けて観光について議論し、地域への波及効果の検討を重ねている。診断士は地域観光資源の開発にあたり議論の場に参加し、資源整理と様々なコンテンツ開発のビジネスプラン作成の支援をすべきである。千代田区に関心のある診断士の集まりである千代田研究会では、この新規事業の立ち上げ支援を行っていききたい。

観光による都心型産業の再生

都心型産業		要素	アイテム	対象地区	観光資源
飲食業	需要創造 活性化	交通	ルート・移動手段開発	神田	江戸旧跡
小売業		宿泊	地域密着型ホテル・旅館	秋葉原	神社仏閣
商店街	企業有志 千代田区 診断士等	飲食	江戸和食・老舗和菓子	お茶の水	ミュージアム
印刷関連業		お土産	ちよだ銘菓・ちよだグッズ	神保町	商業施設
情報提供業		外国語	マップ・サイン・案内所	丸の内	劇場・映画館
移動交通		イベント	新しい話題性で集客創造	日比谷	大学
宿泊業		情報発信	ネット・パンフ・マスコミ	有楽町など	桜など

〔平成16年度ちよだビジネス情報交換会企画書〕を基に、松波道廣作成



東京の伝統工芸品活性化と産業観光の推進



城東支会
桐山 孝志

東京都伝統工芸品産業の現状

日本はものづくりの危機が叫ばれてすでに久しくなっています。海外からの低コスト製品の輸入や競争力低下等により何とかものづくりを復活させようと特許や、IT化で低価格、高技術の製品を目指しています。次第にその功を奏してきて少しながらも明るい兆しが見えてきたようです。一方で、おなじものづくりであります、上記の方向とはほぼ対極にあると云ってよいものづくりがあります。日本中に古くから伝わっている伝統工芸品です。昔からの作り方、材料等の伝統を守っています。かつては機能性、デザイン性等において非常に江戸時代の昔から庶民に親しまれ、日常生活においても使われてきました。

現在では東京には、江戸小紋、江戸切子のように江戸という名前がついた工芸品や東京銀器、東京仏壇というように地名が付いた工芸品等東京都伝統工芸品として指定されているもので40種あります。主な工芸品と産地をあげてみましょう。

▶東京都伝統工芸士主要地域

伝統工芸品	主要産地
村山大島紬	武蔵村山市
東京染小紋	新宿区、世田谷区
江戸木目込人形	足立区、荒川区
東京銀器	台東区、文京区
東京手描友禅	新宿区、練馬区
多摩織	八王子
東京くみひも	葛飾区

江戸漆器	台東区、葛飾区
江戸鼈甲	文京区、豊島区
江戸刷毛	墨田区
東京仏壇	台東区、荒川区
東京額縁	練馬区、港区
江戸象牙	板橋区、足立区
江戸指物	台東区、
江戸更紗	墨田区、新宿区
東京本染ゆかた	江戸川区、足立区
江戸和竿	葛飾区、荒川区
江戸衣裳着人形	杉並区、台東区
江戸切子	江東区
江戸押絵羽子板	葛飾区、墨田区
江戸甲冑	文京区、
東京籐工芸	墨田区、品川区
江戸刺繍	新宿区、足立区
江戸木彫刻	葛飾区、足立区
東京彫金	豊島区、練馬区
東京打刃物	葛飾区、荒川区
江戸表具	中央区、港区
東京三味線	大田区、中央区
江戸筆	練馬区、文京区
東京琴	渋谷区、大田区
東京無地染	江東区
江戸からかみ	文京区、練馬区
江戸木版画	荒川区、江戸川区

しかし、伝統工芸品の現状は現代の生活の中に機能面や価格等の理由から収益が減少し、後継者もおらず、売り上げの減少等々で近い将来を見ることさえ困難な状態にあります。



伝統的な職人技を未来へ残し、ものづくりの原点を活性化させることで、再び職人技が復活できるような地域政策が求められます。そこで産業観光と伝統工芸品のジョイントという形でどちらも元気になってくるようにしたいと思います。

産業観光という考え方

観光資源の開発等各地で盛んに議論がなされています。国の政策にも外に出て行く観光客よりもはるかに少ない国内観光客を増やすことが大きなテーマになっています。しかし、限られた資源で、なかなか目玉になるような観光資源ができるものでもありません。そこで、都内各地に点在する伝統工芸品の工場をきれいに整備して工房として確立させ、そこにショーウインドも整備します。路地裏観光コースとして見学コースを作ったり、お好みの工芸品コース、ある地域の各種工芸品の見学、購入コース等々考えられます。

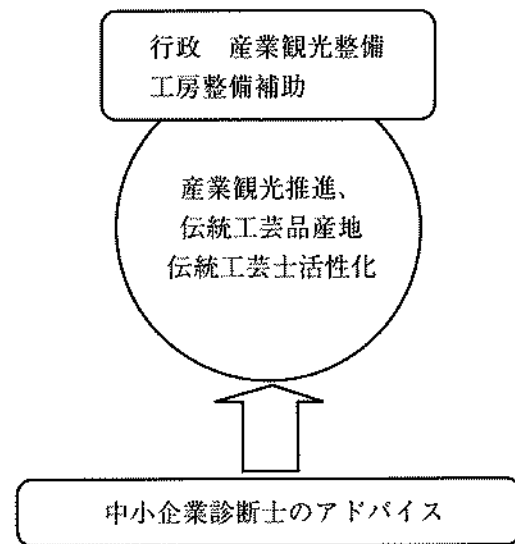
たとえば、江戸切子というガラス工芸品では、江東区亀戸駅界隈の半径300メートルの中に伝統工芸士数十名がほとんど集積しており、半日でも十分にその下町のコースを見ることができます。

また、足立区では、単一種類の伝統工芸士がまとまっているわけではなく江戸木目込み人形、江戸刺繍、東京打刃物等々約15種前後の伝統工芸士が約40人もおられます。ですからこの地域に来て地図を片手に秋の一日各種の伝統工芸品を尋ねる旅というのもよいのではないのでしょうか。この足立区のようにひとつの区内にも多く種類の伝統工芸士ががんばって制作しています。ですから区単位の産業観光という形が採れます。

伝統工芸士の復興

各伝統工芸士は、自分の制作ぶりを見てもらったり、作品を住まいや工房にショウウインドーを活用して並べ、訪問してきた人も眺め、気

に入った作品があったら購入できるという場を設けることで観光客、伝統工芸士双方にメリットがあるということで、街の活性化、伝統工芸士の活性化と、後継者のやる気、観光客を迎えるための工房整備等で、界隈が整備されていくということが考えられます。自治体等行政は、伝統工芸士に工房整備費等の補助金が多少なりとも準備できることや街の整備で、マップや道路に案内板の設置、コースの作成等が必要でしょう。



中小企業診断士の役割

中小企業診断士は、自治体からの補助で伝統工芸士の経営状況のコンサルティング、ショーウインドーの設置、作成、陳列、照明等で貢献できるでしょう。

伝統工芸品の活性化にはマーケティング、製造合理化、後継者育成等が大きなテーマですが何より現代の生活の中に伝統工芸品が組み込まれること、そのための新市場の開発、用途、デザインの開発等が求められます。行政と一緒に中小企業診断士ががんばってもうひとつのものづくりの復興を実現させたいものです。



ハッピーリタイアメントとM&Aによる事業継承



城南支会
伊藤 隆夫

1 やめたくてもやめられない事業主

2004年度中小企業白書では中小企業の世代交代と廃業を巡る問題に第2部第3章が割り当てられている。このことは中小企業の活性化にとって後継者問題と事業の継承が大きなリスクとして捉えられていることを示している。

自営業主の中で、サラリーマンであれば定年を過ぎて65歳以上の構成比は約30%と高い率を示し、高齢化が進展している（総務省平成14年就業基本調査結果）。一方で東京商工会議所の中小企業を対象にしたアンケート調査では、3割の企業が「後継者が確定していないことが最大の課題」と答えている。

以上のことから、リタイアしたくても後継者がいないために、やりくりがつく限りは事業を続けるという経営者の姿が浮かび上がってくる。しかし資産状態が債務超過に至らない段階で事業継承の手を打つことが、事業のためにも、経営者のハッピーリタイアメントのためにも重要である。

2 事業継承のための支援策

後継者がいないのであれば資産超過のうちに企業を清算・廃業することで悠々自適な老後をおくるという姿もありえるが、従業員や取引先への影響を考えて、ここでは事業継承を前提とする。従来の後継者人材マッチング促進事業やM&A（Mergers合併 and Acquisitions買収）マッチングサポート事業の取組みを補完するものとして、以下に挙げる中小企業密着型の取組みを提案する。

(1) リスク管理としての事業継承のセミナー開催

中小企業向けに行われているリスク対応としてのセミナーは、製造物責任（PL責任）、情報セキュリティ、環境問題、貸倒対策といったものが中心であるが、事業継承も中小企業にとっては最大のリスクである。まだまだ資産があるというプライドや景気循環への期待から、あえて清算・廃業によるリスクに目をそむけている企業主が多い。そこで中小企業診断士等が中心となって事業継承の方法を“リスク管理セミナー”の一環として実施する。

各金融機関や信用保証協会の後継者問題を指摘されている企業に対して、中小企業診断士等がリスク管理の視点から指導を行うことを融資の条件にする等の施策により、まずは事業主が事業継承問題を真剣に考えるきっかけを作ることが必要である。

(2) M&Aマッチング事業への参加支援

M&Aを実施するためには、売り手側・買い手側ともに、さまざまな分野の専門知識が必要となる。売り手側と買い手側のマッチングを図るのはノウハウが必要であり、トラブル防止の観点からもM&A仲介専門機関を利用するのが一般的である。

ただし中小企業にとっては直接M&A仲介専門機関を利用するのはハードルが高く、ニーズの発掘を含めてマッチング事業に参加するまでのサポートが必要である。



(3) M&Aにおける実務支援

事業継承の手段としてM&Aを実施しようとする中小企業に対して、以下のような具体的な実務支援が必要である。秘密保持に配慮すると、相談窓口を設置するよりも専門家を派遣する形での支援が望ましい。

①M&A手法の選択

M&Aには株式取得、営業譲渡、合併、会社分割といった手法があり、広義の提携まで含めると資本提携、業務提携といった方法もあるので、企業戦略上から最適な方法を提案する

②売り手企業の自社分析支援

売り手企業が仲介業者に自社を正當に理解してもらうために、会社概要や財務状況分析の支援だけでなく、営業・技術力面での強みや、人事・労務関係での強みが何かといった支援を行う。

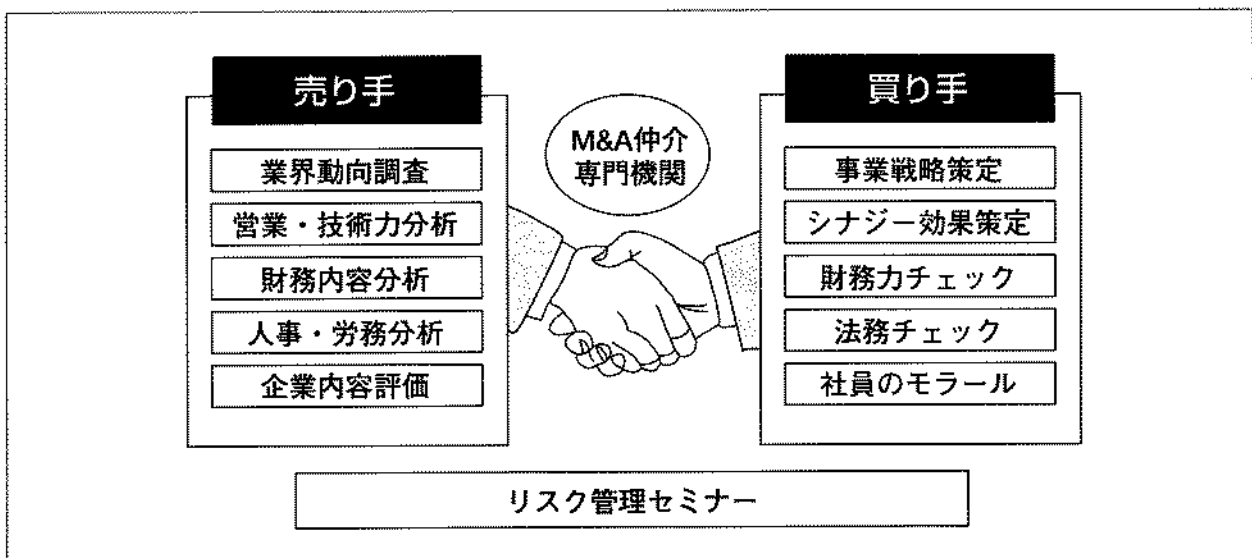
③買い手側企業の戦略策定

M&Aの経営戦略上の一番の意味は時間を買うことにあると言われる。どういう企業のM&Aがシナジー効果を発揮できるのか、財務的に過大な負荷にならないかを事前によく診断しておく必要がある。

期待される効果と課題

後継者がいないために発展の可能性を生かしていない企業は多い。一方で事業拡大のためにM&Aを活用したいと考えている企業もある。①廃業に至る前にM&Aを活用することで廃業率の低減につながるだけでなく、②事業主にとっても従業員にとってもハッピーな展開が期待できる。

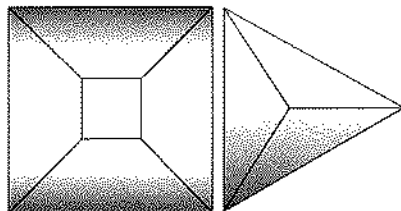
行政側としても後継者問題・事業継承問題となると問題の性質上どうしても受身の対応になりがちである。M&Aを店頭公開に並ぶ事業の出口として意識付けるための普及・広報活動が課題である。



M & A の実務支援



製造用ロボット技術の展開支援



城北支会
井田 全彦

1 ロボット技術への期待

急速な熟練技能者の高齢化と減少ともない、ものづくり産業の基礎を支えている中小企業における熟練技能の継承が懸念されている。

一方、我が国では、コスト削減、労働力不足解消等を目的として、大企業や中堅企業の製造現場に産業用ロボット等が積極的に導入されてきた。

現在、中小企業においてもロボット技術の導入が、更に一層促進される情勢となっている。

政府としても、所謂3Tとして、IT (Information Technology)・NT(Network Technology)と並んで重要なロボット技術RT(Robot Technology)に関する施策を展開している。

経済産業省の「新産業創造戦略」(平成16年5月)では、燃料電池・情報家電・コンテンツとともに「先端的新産業群」の4分野の一つとして期待されている。

2 RTの状況

経済産業省の計画では、ロボット市場規模は2010年に約3兆円と予測されている。

分野別には、生活分野15,000億円、製造産業分野8,500億円、公共分野2,900億円、医療福祉分野2,600億円、バイオ産業分野900億円である。引き続き製造用RTの分野が大きなウェイトを占めていることに変わりはない。

現在、ロボット産業は、欧米に先行されている生活支援分野への展開に目が向けられている。

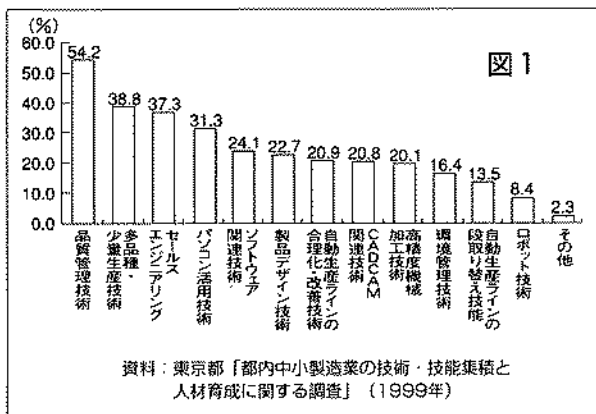
しかし、その基礎は、わが国の強みである「ものづくりの産業用(製造用)ロボット」に

ある。

「ものづくりロボット」分野の技術革新が遅れることがあってはならない。中小製造企業のものづくり現場向けのロボット技術の開発・応用・導入への支援がますます重要になっている。

3 熟練技能とRTの対応

東京都の「都内中小製造業の技術・技能集積と人材育成に関する調査」によれば、試作・開発、生産管理もこなせる技能者としてのテクノワーカーに対するニーズが高い。(図1)。



テクノワーカーと並び、高度な熟練技能者に対するニーズも高い。更に、セル生産方式や一人屋台方式に対応する多能工のニーズも高い。技能継承と技能者の関係をRTの導入も考慮して分けると、次の4区分が考えられる。

- ① 技術としてRT化され、一般の技能者によって運用される熟練技能又は一般的技能
- ② 多能工に修得されるか、或いは一部RT化されて継承される熟練技能



③ 知能ロボット等に翻訳・移植され、テクノワーカーによって運用される熟練技能

④ 高度熟練技能者による特殊技能で、最先端製品等新たな高度の技能が必要とされる分野も含め、RT化が難しい特殊熟練技能

中小企業では、RTとしてはセル生産方式等を考えると、特に①と②が重要である。

① は、先端分野等への対応として、今後の技術開発が重要なRT領域である。

② は、ロボット化が極めて難しく、今後とも高度熟練技能に頼る範囲として残る領域である。

この内、①の熟練技能を技術としてRTに移植しうるものとして、組立、溶接、塗装、研削・研磨などがあるが、中小企業では、更に、研究・試作用の特殊ロボットも考えられる。

RT化推進の施策

情報化機器等の導入に関する国の施策としては、戦略的情報化機器等整備事業、設備貸与制度、小規模企業設備資金貸付制度、政府系金融機関の情報化投資融資制度、中小企業投資促進税制中小企業等基盤強化税制などの低リース事業、金融支援、税制支援などがある。

国の研究開発支援として、独立行政法人中小企業基盤整備機構では、「戦略的基盤技術力強化事業」を積極的に推進しており、金型及びロボット部品について、中小企業等による共同研究体を対象に委託研究支援を広く公募している。

特許庁が産業用ロボットの特許出願に関し調査分析した結果(図2)では、生産台数に比べ

て出願件数が減少しており、国際優位性が懸念される。ものづくりの生産性向上からも、技術開発を一層促進させる施策と、産学公連携による研究開発の継続・拡充が必要となっている。

RT導入ガイド策定、相談窓口の設置

NC工作機械(NC旋盤、NC放電加工機等)、産業用ロボット(シーケンスロボット、プレイバックロボット、NCロボット、知能ロボット等)、その他自動搬送機・自動倉庫・自動検査機等の機器等は、ME(micro-electronics)機器と総称される。

中小製造企業においては、これらME機器、特にロボットの導入はまだ少ない状況である。セル生方式用等では新たな機能も含まれ、技術面、価格面ともに高くなる。

導入に際しては、IT機器と同様、慎重に検討する必要があるので、RT導入に際しては技術面・経営面を含めて相談に応じ、中小企業を支援する地域毎の体制が必要である。

なお、その前段として、IT導入マニュアル(あるいはガイド)と同様に、ME機器等の導入実態等を調査し、それに基づいて中小企業向けRT導入マニュアルを作成し提供する。

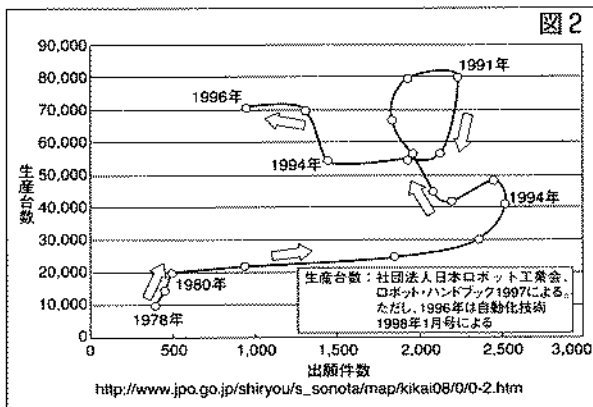
これらのマニュアル作成、相談・支援体制設置においては、単に技術面のみではなく、経営面も含めて総合的に対応する必要があることから、製造現場とロボット技術(RT)に詳しい中小企業診断士の協力が不可欠である。所要の予算等を推測するとおよそ次のようである。

① RT導入マニュアル作成

- ・実態調査と6名×0.5年×1000万円/人年
マニュアル作成 ×1/3=1000万円
- ・その他経費 = 200万円
- 小 計 1200万円/年

② 相談・支援窓口の設置

- ・相談員 1名×1年×1000万円/人年
×1/2 = 500万円/年・地域





若手技能者育成マスター制度

—製造業2600社（内9人以下2100社）の一区内を歩いて—



城北支会
龍野 孝道

■ モノづくり中小企業の現場（高齢化）

今都内の中小製造企業を訪問すると、高齢化が目立ち若手技能者不足の声が多い。熟練技能者や技術者はモノづくりの基盤をなし、その確保・育成・伝承は焦眉の課題である。

特に小企業は定期採用が難かしく、欠員時の補充となるが数週間で辞めてしまうとのこと。中には同業者に教育を委託している企業もあるが、仕方なく意欲と粘りのあるアジアの若者を育て、NC機を駆使している企業もある。しかし親戚の若い子を6年ほど育てたら、大手企業に引き抜かれたという話もある。

原因は定かでないが、その経営者の心中・ダメージは察するに余りある。

若者の定着には、給与・厚生面・作業環境・同世代の同性異性社員・指導育成方法の問題等が考えられる。が、経営者の考え方・魅力の問題が一収入や相続税制の問題もあるが、息子に自分の仕事を誇れない人が、他人の若者を育てるのは無理だとの意見もある。ともあれモノづくりは現場体験が重要で、戦力化までには年月が掛かり、手を抜くと伝承が途絶え、企業にも地域、産業界にも禍根を残すことになる。（一方に数百万の若者フリーター、他方小企業現場の平均は既に50代半ば）

■ ある世界の、伝承の一面（一子相伝）

大手企業では、熟練技術・技能者が若手に技の伝承を進めているが、ここで日本の伝統芸能の伝承の姿、その一文を紹介したい。

『(略) 先日、たまたま見た番組で、狂言師野村

萬齋さんが息子の裕基君（当時3才）に稽古をつけていた。狂言師の家では「狢猿・うつぼざる」の小猿の役で初舞台をつとめるのが通例である。裕基君に対し、時には厳しく、時には待って、祖父の万作さん共々、真剣な稽古が重ねられた。

無事初舞台も済み、地方の公演の時。舞台のあとで萬齋さんが厳しく裕基君を叱責していた。「でんぐり返しは何回するの、あの役は」「三回」「何回したの」…一回」「してませんよ」「…」「どうだったの」「してませんでした」一激しくしく問い詰められて裕基君はべそをかいている。だが萬齋さんは手をゆるめない。「泣いたって駄目だ。しなきゃだめなんだ。今日のお客さまはでんぐり返しが見られなかったんだよ」「はい」。萬齋さんの言葉づかいは優しいが、語気は厳しい。「忘れませんね」「はい」「今日のこと、忘れないでね」「はい」「忘れないで」「はい、忘れません」一腕で涙を何度も拭いながら、それでも目をそらさず、しっかり父の顔を見て、裕基君は答えた。

未だ四才になったばかりである。（略）裕基君自身の口から「忘れません」という言葉が出るまで追い詰めて、そこではじめて自発的な意志となり、身につくのである。（略）久々に触れた、清々しい父子像であった。』

（和菓子・たねやグループ型録・若林智「為すべきこと」より）

私自身にも感動の番組であった。

■ 問題の深さ（親と学校と職業選択）

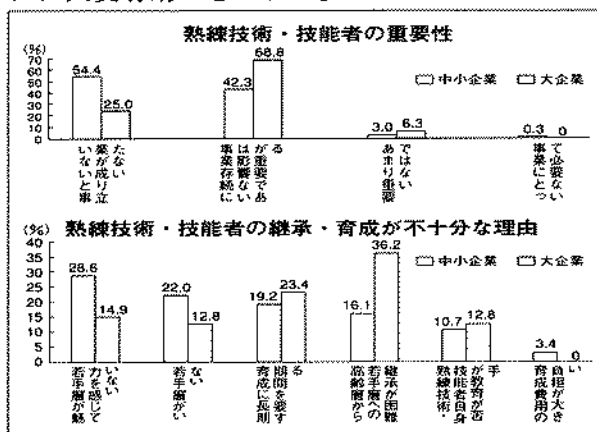
核家族、共働き…どれ程の家庭に、これだけ



濃密な接触ができていだろうか。しかし同じ苦勞はさせたくない、好きなことをすればいい、という物分りのいい親。反面有名校・大企業・ホワイトカラーが賢い選択、との風潮に流されていた親も多いはず。小規模の製造業者や農業者にも、後継者を意識した子供への対応が必要ではなかったか。

今高校生でも将来への希望や好みもなく、気の進まぬ学科の○×記憶に辟易し、学力低下や落ちこぼれ、青年のニート化にも繋がっているという。学ぶ意欲・努力や忍耐は必要であるが、モノづくり等職業を通して“自身を表現する”人生を築き上げる教育が必要ではないか。“金銭・仕事”の実学教育を厭うことなく「義務教育の終盤には人生の方向を見据え、夢・志を育む教育の工夫」が文科省やTV各局、親達にも望まれるところである。

家庭でも外でも手伝うことがなく、働く姿や必要性が見え難い社会で“13歳のハローワーク”などは、豊かでバーチャル好みの子供達の覚醒に、大変有効と思われる。



4 定着の促進策 (社長様方との懇談から)

キャリアカレッジ、インターン制度、若者自立挑戦プラン等があるが、入社時の挫折には教育機関と企業現場の“意識格差”も考えられる。何か。例えば機械加工なら、大手は生産技術部門が工程分析・手順計画・治具作成も行うが、小企業では全て出来なければ、専門校を経、NC機の資格があっても、前任者に比べ役立たずと意識されがちなこと。まず単能工として数を

コナシ、時間を掛けて若者を育てるゆとりがなくなっていることにもある。

そこで、採用後の若者の特性を見ながら、意識して育成する“若手技能者(技術者)育成マスター制度(仮称)”を提言します。

(1) 概要 (10名以下の企業を優先)

- ① “育成マスター”と認定された経営者が責任をもって、採用後の若手社員に技術技能を伝え、指導育成する。
- ② 基準は社員数、育成の意欲、スタッフの有無、経営品質経営方針・熱意など。
- ③ 認定後は専門校の教師達と指導項目、方針などで意見交換会を実施する。
- ④ 対象若者は16~23歳・入社1・2年位まで。雇用者が推薦する。
- ⑤ 一人2年間とし月2~4万円を補助。終了後3年間はその企業に勤務する。
- ⑥ 当初5年程は展示会・見本市等、行政の活動を手伝い、業界や他社を学び、同世代の交流を深める。

(2) 費用

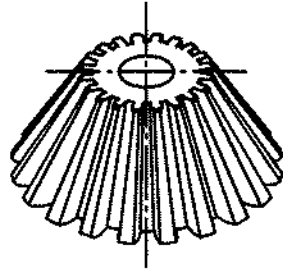
- 1 市区で年10名育成の場合、
 - ・初年度：2~4万円×12~16ヶ月×10名 = 240~640万円/年
 - ・2年度から：約450×2 = 900万円/年
 - ・10年で100名・約9,000万円
 - ・他 審査認定費、書類作成費、維持費等

(3) 効果

- ① 小企業に合った現場教育の充実。(意識・技能格差による若者の挫折を防ぎ、定着と育成・伝承を促進する)
- ② 若者育成に意欲のある経営者を育て、その経営面の負担を軽減する。
- ③ 同企業の活性化と社会的信用の向上。
- ④ 企業外の活動で若者の視野を広げ、気概と同世代のネットワークを育てる。
- ⑤ 100の柱とマスターが揃えば、1000も近い。(10年後の平均60代化と廃業を抑制)
- ⑥ 定期採用への参加。モノづくりの企業集積、技術集積の維持・確保。



断絶したくないノウハウ募集の提言



城南支会
加藤 文男

■ リストラで流出する貴重なノウハウ

現在、企業においては経費削減を理由に人員削減というリストラが行われている。人員削減は、企業にとって当面の経費削減にはなるがそれ以上の大きな問題も含んでいる。それは、退職者の持っていた貴重なノウハウの継承が中断され、企業から消え去ってしまうことである。リストラする企業に対して良い感情を持たない退職者は、リストラされる前に後輩にノウハウを伝承しようとする気持ちになれるものではなく、伝承する時間もないまま会社を去る。ノウハウの中断は、すぐには企業の問題としては現れてこない。しかし、新製品の開発や新しい工場建設などの機会にボデーブローのように効いてくる。工場関係で思いもかけないミスやトラブルは、担当者のミスなどとして片付けられる。しかし、これらのトラブルは、貴重なノウハウが新入社員や後輩に的確に継承されないことに真の原因があることが多い。

■ 熟練者がトラブルを防止した

ある無線機メーカーにおいて市場トラブルが発生した。出荷前の管理検査や立会い検査で見逃されずに不良品が市場に出てしまったのが原因であった。よく聞いてみると工程中でその兆候が見られたという。しかし、時間がないうちに選別して出荷してしまったとのことであった。これらのトラブルは、従来であれば年配の熟練担当者が防いだ。熟練社員は、工程のすべての問題を把握し、その内容から将来市場で大きな問題となるか否かを経験と勘で出荷

の可否を判断し、不明のものは原因が明確になるまで出荷を許さなかった。熟練社員は、工程で発生するちょっとした不具合の大きさを判断するノウハウを持ち合わせており、問題の発生を防止してきた歴史がある。

エンジンやモーターの回転の異常音を聞き分けて不良品を発見した技能者の例は日本の工場のあちらこちらに多数あった。これもノウハウのひとつである。今は、そのノウハウが正しく伝承されずに問題が見逃され、市場に出てしまいトラブルになる。これが恐ろしい。企業における爆発事故や大きなトラブルの発生は、突き詰めればノウハウが正しく伝承されないことに起因することが多い。

■ ノウハウは盗み取るもの

昔から、貴重な技能やノウハウは先輩から盗み取るものとされた。先輩はそれを盗み取られないように隠した。私の友人に大工の棟梁がいる。当時の先輩は、彼に見習いの大工として手伝いはさせてくれたが具体的に教えてはくれず、先輩のやり方をそばで見てまねをするしかなかった。更に先輩も肝心の仕上げのノウハウのところは、見せずに工事を終えてしまう。技(わざ)は、他人に知られたくないもの、他人に渡せないものとして大切にしていた。彼は、毎日仕事が終わってから、夜、懐中電灯をもって建設現場に出かけた。どのように工夫されているか、どんな仕上げ方をしているのか調べたそうである。このような努力が実って、通常5年から10年必要とするといわれた技能を3年で



マスターした。現在、働く大工の多くは時間が来れば早々と帰宅してしまい、努力も見られないという。確かに大手企業により作業や工法が標準化され、作業は簡単になった。しかし、日本古来の貴重なノウハウが廃れてしまい、長持ちのする良い家がなくなってしまうと友人の棟梁は嘆く。

ノウハウ集の編纂と中高年齢者の雇用促進を

日本の製造業には永年培った貴重なノウハウがたくさんある。これらのノウハウは、中断することなく後輩たちに伝承してゆかねばならない。貴重なノウハウの中断を防ぐために「断絶したくないノウハウ募集」を提言したい。将来に伝承したい貴重なノウハウを広く、すべての業種の技能者や技術者から募集する。対象は個人でも企業でもよいがリストラされた人や定年退職者から漏れのないように広く募ることである。集まったノウハウは業種や技能ごとに整理して冊子にして出版公開する。ノウハウには提供した個人の名前を記し、後世に残るようにする。リストラされた企業に良い感情をもたない熟練者からもこの形であれば協力を得られると思う。

せっかく培われた企業の貴重なノウハウもこのような形で発表されるなら、日本の製造業のために活かすこともできる。ノウハウを大切にしている企業では、「失敗の記録」などと称して貴重なノウハウを作業標準書や作業指導書に残している。しかし、多くの企業ではこのようなノウハウを整理し、作業指導書などに反映できないでいる。また、その重要性に気が付かずに伝承されないまま消え去るケースもある。これらの貴重なノウハウの重要性を認識し、これを記録にして残し、蓄積し、ノウハウ集として編纂公開する。ノウハウは、文書に表現することが難しいものもある。文書にし難いものは、VTRなどに記録する。とにかく日本にある貴重なノウハウが中断されずに後輩に引き継がれ

るようにしたい。これを行政機関が主体となって行う。ノウハウ集の編纂がきっかけとなり、中小企業の経営者は、これをヒントにしてその技術者や技能者の再評価をすることができる。これは、同時にリストラされた中高年齢社員の再評価に結びつける良い機会ともなる。

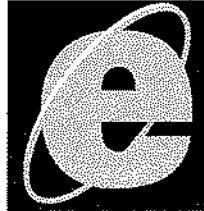
今は自然に流出し、消え去る運命にある貴重なノウハウが継承されるための対策が必要である。いま、貴重なノウハウを日本の共通の財産として編纂し、公開し、だれでも閲覧できるようにし、伝承できるようにする。これが日本の製造業を維持継続する方法にも通ずる。これを行政が中心となって行う。この過程で貴重なノウハウを持つ社員を必要とする企業に紹介する。リストラされた中高年齢者も元気を取り戻し、日本の製造業の復活に結びつく。

ノウハウの募集とその編纂は、日本の貴重なノウハウの継承と中高年齢者の再雇用促進に結びつき、1石2鳥の対策になるはずである。



ホームページ運用の人材育成

—自前で運用すればうまくいく—



城南支会
植田 稔

1 メンテナンスが重要

中小企業や商店街でも、ホームページを持っているところは珍しくなくなっている。ところが当初の構築ばかりに手間とお金をかけ、その後の運用がままならないケースが大変多い。行政による補助金も、構築費用は出るが運用費用までは出ない。

その結果、ろくにメンテナンスが行われない状態が続き、当初ホームページに期待していた効果が十分得られないということになっている。

2 外注か内製か

(1) 専門業者に外注

継続した運用を実現するのにもっとも手っ取り早い方法が、外部の専門業者に外注する方法である。ただし、これには次の問題点がある。

- ① 月額数万円のコストがかかる。
- ② 情報の掲載までにタイムラグが生じる。
- ③ 人任せのため本気で取り組まない。

(2) 内製化

上記の問題点は、内製化することで解決される。しかし、この実現には次のような壁が立ち上がる。

- ① 技術を持った人材がいない。
- ② 必要な技術・技能がわからない。
- ③ 人材を育成するのにお金がかかる。

3 運用方法のあり方

(1) 効果的なホームページとは

効果を上げているホームページにはいくつかの共通項がある。

- ① 情報量が多い。
- ② 役に立つ情報が載っている。
- ③ 関連する情報がすべて載っている。
- ④ 最新の情報が載っている。
- ⑤ 情報がこまめに更新されている。
- ⑥ アクセス者との対話ができている。
- ⑦ 店主や経営者の顔が見える。
- ⑧ 現実の店舗・会社と連携ができている。

(2) 自前で運用する方がよい

これらを実現するためには、専門の業者に頼むより、自前で運用した方がうまくいきやすい。きれいなデザインや最新の技術で繕った外注ホームページよりも、店主が苦勞して何とか作り上げている姿がわかるようなホームページの方が、好感を持たれるものである。

もとより、ホームページ作りに真剣に取り組むことは、自らの商売を見つめ直すことのほかならない。このことが、量・質ともに優れた情報の掲載につながる。

4 政策のポイント

(1) 運用支援といっても一時的

これまで構築費用しか支援していなかったのを、月々の運用費用までまかなうといった政策ではない。それで外注してしまえば、初期の目的は達せられないことになる。

目的はあくまでも、効果的なホームページとするための自主運用、そのための人材育成である。必要な技術と考え方を一度身に付ければ、その後は政策による支援がなくても軌道に乗る。政策はその人材育成のための一時的なもの



である。

(1) ホームページ運用に限定

これまでも情報化に対応するための人材育成支援政策は存在したが、今回はその内容をホームページ運用のためのスキルアップに特化していることが特徴である。

目的がはっきりしているため、カリキュラムと集まる人材のミスマッチが起こりにくく、高い効果が見込まれる。

(3) 教育機関を厳選

人材育成支援といっても、ただお金を渡して“適当なところで勉強してきて下さい”では効果は望めない。巷のパソコン教室のカリキュラムでは極めて不十分であり、無駄も多い。

政策の実施にあたっては教育機関の選定まで関与し、確実に効果を上げられるような支援をしなくてはならない。もししかるべき機関が見当たらない場合は、行政が音頭をとって組織を旗揚げするくらいの意気込みが必要である。

候補生を対象とする。理由は、スキルだけを身に付けて退社した場合、その会社にメリットがなくなるからである。個人商店の二代目、三代目といった人材がうってつけである。

(2) カリキュラム

- ① 効果的なホームページに必要なこと
- ② インターネットの仕組み
- ③ HTML・FTPの基礎
- ④ 画像処理の基礎
- ⑤ 双方向性実現のための方法

最低限これだけあれば、一応の運用はできるようになる。

(3) 教育機関

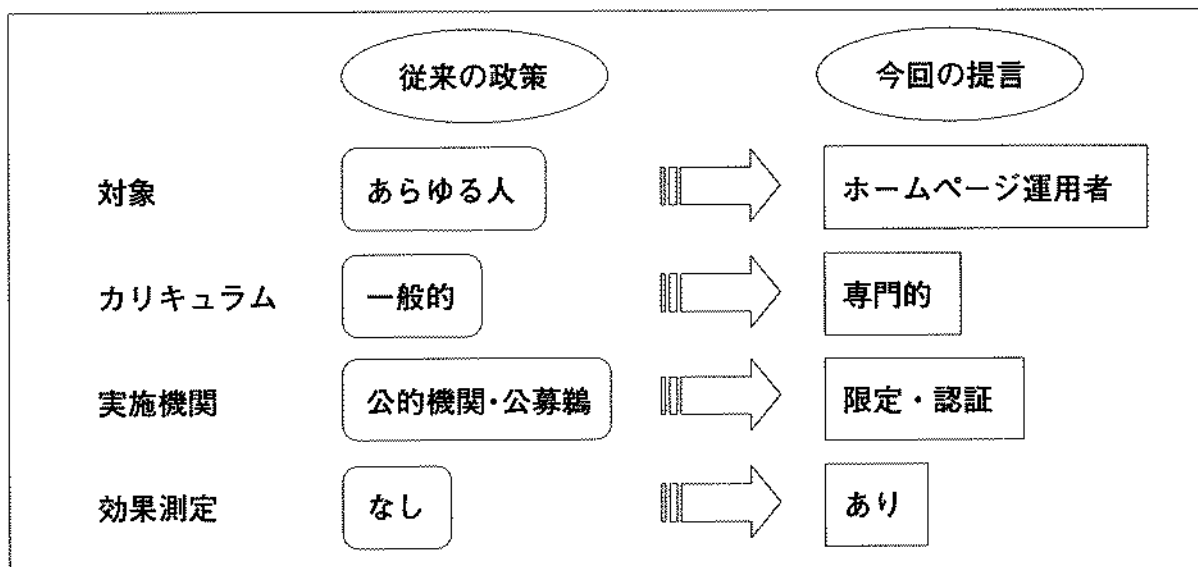
実際にホームページを運用していたり、運用者を育成するノウハウ・実績があるところ限定する。IT企業や学校法人に限らず、こうした素養のある中小企業診断士等に任せてもよい。また、その後の運用実態について必ず追跡調査を行い、政策の効果を検証する必要がある。

政策の内容

(1) 対象

経営者やその後継者、経営幹部や将来の幹部

なお以上の提言内容については、23区内のある商店街の取り組み事例として、効果を上げている。





プロジェクト・マネジャー派遣事業の提言



三多摩支会
鈴木 康弘

■ IT利活用の時代へ

e-JAPAN戦略に基づく「中小企業IT化推進計画」により、中小企業の9割以上にパソコン・インターネットが導入され、基盤整備の目標はほぼ達成された。そして基本理念として「経営戦略を前提としたITの利活用による競争力強化と経営革新」を挙げた、「中小企業IT化推進計画Ⅱ」を2004年3月に策定し、中小企業が本格的なIT活用の時代に入ってきたことを示した。

これは今までのパソコンによる定型業務の効率化レベルから、全社的な業務プロセスの再構築による「経営判断・事業展開のスピードアップ」「商品サービスの高度化による顧客満足度の向上」といった、高度なITシステムの構築が必要なレベルになったことを意味している。

中小企業がIT導入を行う場合の支援体制としては、中小企業支援機関による「IT貸付制度」「IT投資促進税制」等の金融・税制の優遇や、技術・ノウハウを相談できる「ITアドバイザー派遣制度」等がある。

しかしながら、過去のオフコンやメインフレームによる中小企業のコンピュータシステム構築の実態を振り返ると、今後の高度なITシステムの構築に対し、更なる支援の必要性を感じ、具体的には「プロジェクト・マネジャー派遣事業」として提言を行う。

■ 失敗の絶えないITシステム構築

IT雑誌の老舗「日経コンピュータ」に、1981年の創刊以来掲載されている「動かないコンピュータ」という名物コラムがある。未だに記事があるということは、依然ITシステムの構築の失敗事例が絶えないということである。

1980年代以降、中小企業向けにオフィス・コンピュータ(通称オフコン)が全盛となり、記事の多くはオフコン失敗事例であった。現在はインターネット/パソコンが爆発的に普及し、WEB技術を活用した新たなシステム構築が、中小企業の経営を大きく左右するようになっている。中小企業がITを導入し活用するための技術は、多くの書籍や雑誌で論じられているが、失敗事例のほとんどは技術面ではなく、導入方針や人的・組織的なことのようにである。ITシステム構築失敗事例から、特に目に付く「ITシステムが失敗に帰する要因」をまとめてみた。

(1) トップの生半可なIT推進役

一般に中小企業がIT導入を図る場合、要員不足からトップが推進役を行うケースが多い。そしてトップがITへの取り組みに関心を持ち過ぎ、生半可な知識でさまざまな問題に口出しをして、事態をますます悪くさせ、IT導入を失敗に陥らせる。トップ本来の役割は、「ITプロジェクトのマネジャーを選出し、その任命に責任を持ち、自ら任命したマネジャーを信頼して、IT推進に関する全ての権限を与える」ことである。

(2) プロジェクト・マネジャーの役割不十分

中小企業は開発をアウトソーシングするケースが多いが、開発業者からの提案書を承認した後開発を任せ放しにして、目的とするシステムを構築できないケースがある。プロジェクト・マネジャーはまずITシステムの基本要件を明確にし、実現性を十分に検証し、システム完成後の業務フローを定め、改善効果を予測し、開発の最終段階に行われる総合テストに際し自らテスト結果を必ず検証し、当初予定のシステムが



実現できているかを判断する必要がある。

(3) 社内へのPRを怠る

完成時のシステム内容を、トップや関連部門に示しておかなかったため、システム稼働後にエンドユーザとなった各部署から、稼働後の運用形態や業務変更事項の承認が得られず失敗に帰すことがある。事前にシステムを十分説明し、それに対する有用な意見を積極的にシステムに反映させ、全社でITに取り組んでいる雰囲気をつくることで、稼働後の各種問題に際しても、全社的な立場で知恵を出し合い解決策を講じることが出来る。

(4) 身分不相応なシステム

ITを導入し業務改革を進めるという大きな目標を掲げて取り組むと、しばしば力が入り、余分な機能や身分不相応な最先端システムを求めがちである。常に、「必要な機能か」「エンドユーザは運用できるか」「導入効果はあるか」などを検証して、対象業務を現実的な範囲に抑えた、必要最小限のシステムを目指すべきである。

(5) 柔軟性のないシステム

どんなに優れたシステムを完成させても、本番稼働後たちまち陳腐化して行くのがITシステムである。本番稼働後にもっとも重要になるのは、機能の変更・追加が容易にできる「システムの柔軟性」である。プロジェクト・マネジャーはハードウェア、ソフトウェアの変更可能範囲と限界をきちんと把握しておく必要がある。

プロジェクト・マネジャー派遣事業

以上のような失敗原因は一言で言えば、プロジェクトにおけるマネジメントの問題である。現実にITシステムを開発し導入を成功させるためには、有能なプロジェクト・マネジャーを中心とした全社的な組織行動が必要となる。課題は、中小企業に有能なプロジェクト・マネジャー

が必ずしも存在するとは限らないことである。

これまで中小企業支援機関は、「ITの情報提供」「IT教育・研修」「IT技術助言、指導」等手広く支援策を講じてきた。しかし今後本格化するIT利活用には、「自らITシステム構築の中心人物として行動するプロジェクト・マネジャー」が最も必要な人材となる。人材の乏しい中小企業にとって、中小企業支援機関による「プロジェクト・マネジャーを育成し派遣する事業」が有用であると考えられる。

P.M.派遣事業の推進方法

プロジェクト・マネジャー (P.M.) を育成し派遣する事業として以下の3点が考えられる。

① P.M.教育・研修

ITシステム構築を行う中小企業の社員を、プロジェクト・マネジャーとして育成するカリキュラムを作成し、教育・研修に組み込む

② P.M.育成・派遣

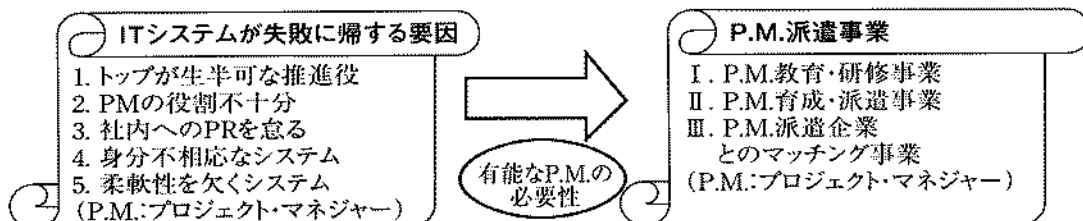
ITコーディネーターや中小企業診断士をプロジェクト・マネジャーとして育成し、派遣する。

③ P.M.派遣企業とのマッチング

プロジェクト・マネジャーを派遣できるIT関連企業と必要とする中小企業をマッチングさせる。なお、プロジェクト・マネジャーに必要なスキルとレベルは、2002年12月に経済産業省が制定した「ITスキル標準」に基づくのが望ましい。

今日、中小企業が飛躍する大きな要素のひとつがITの利活用であり、逆に失敗すれば致命傷になりかねない。

中小企業支援機関のIT支援施策に、プロジェクト・マネジャー派遣事業が加わり、その支援を活用した全ての中小企業がIT導入・活用に成功し、日経コンピュータの失敗事例と縁がなくなることを強く望んでやまない。





中小商店こそ使える！携帯プロモーション



城南支会
榎本 博之

■ 携帯は誰もが必需品

(1) 8000万台が契約されている「ケータイ」

携帯電話の契約は2004年4月現在で8,201万台である。これは日本人の7割近くが所有している計算になる。この内、メールやインターネットなどが利用できるネット接続型と呼ばれる携帯電話の契約は7026万台と全体の9割近くを占めている（出所：(社)電気通信事業者協会）。

つまり携帯は「誰も」が「いつでも使える」ツールで、使い方次第で「効果的な」プロモーションが可能になるのである。

今回は、携帯メールを活用したプロモーションについて紹介したい。このプロモーションは、チラシやダイレクトメールなどと異なり、超低コストで実践することが可能で、プロモーションにあまりお金をかけることができない中小店に特におすすめしたい。

但し、携帯によるプロモーションは、通常のパソコンのメールによるプロモーションとは大きく異なる。携帯電話の特性とパソコンメールとの違い、活用のポイントなど整理していく。

■ 携帯電話の特性

(1) 常に身の回りに置いている

若者の多くが電源を入れた状態で枕元に置いており、ほとんどの人が日常生活の中で30センチ以内に携帯電話を置いている。

何らかの形で毎日使用しており、携帯が身の回りにないと不安になる人が増えているという。

(2) スキマ時間を有効に活用する

電車の乗車中に、携帯を使用している人を必

ず見かけるだろう。携帯はちょっとした隙間時間や移動中などを活用して利用されており、また「暇つぶし」的な利用をしている人も多い。通常のプロモーション手法で活かすことができなかった時間に対してアプローチが可能になった。

(3) 様々な媒体への連絡が可能

メールに記載されている、ホームページアドレスやメールアドレス、電話番号をクリックすれば、即座に連絡が可能であり、連絡に対する抵抗感が少ない。

■ 携帯とパソコンのメールの違い

(1) 本当に興味があるメールしか受け取らない

携帯メールから登録する数は平均3～5つなのである。「面白そうだから登録した」という自発的な登録のケースが多く、その数は必然的に絞り込まれる。

そのため、登録したら必ず読むケースが多い。パソコンの場合は、キャンペーンのついでに登録するケースが多く、受身的な登録である。また、パソコンでのプロモーションメール読む基準は、「来たら」ではなく、「タイトルを見て」という判断が圧倒的に多い。

自発的な登録は、チェーン店やナショナルブランドよりも顔の見える地域の中小店のアプローチが適している部分がある。

(2) 来たメールはすぐに読む、または移動中など隙間時間に読む

携帯電話は、常に身の回りに置いているので受信後すぐにメールを見ることが多い。また、隙間時間を有効活用して見られることもある。



そのため、携帯では「日にちや曜日」だけでなく、「時間」を意識した一手を打つことが可能になる。パソコンの場合はいつ読んでもらえるか分からない。

(3) 反応が早い

来たメールをすぐに必ず読むケースが多いため、当然その反応も早い。あるアンケートを実施したところ、反応総数の半数が送信後15分以内であったというデータがある。パソコンの場合は、反応の多くが締め切り直前のものが多い。

(4) つまらない場合は即解除されるので、即時に問題点の把握に動ける

解除は自店にとってはピンチかもしれないが、クレームと同様、チャンスに変えられる武器となる。自発的な登録が多いため、登録顧客の評価はシビアである。顧客にとって、価値のない情報であったら即時に解除される。しかし、解除者の傾向を分析しながら、内容やタイミング、アプローチ等の見直しを即座に行うことができるのである。

パソコンの場合は、つまらなくても放置されるケースが多く、的確に問題点を把握することができない。

4 携帯メールの活用ポイント

(1) 文章数に限界があるので、冒頭に結論を持ってくる

携帯メールは文字数に限界がある。例えばNTTドコモのiモードでは、250文字までとなっている。そのため、いかに印象のある文章を簡潔にまとめることができるがポイントとなる。何を訴求したいのか、結論を冒頭に置くことで、分かりやすい内容となる。

(2) 反応が早いので、迅速な対応がお客様への信頼獲得のカギ

パソコンと違い、顧客からの反応が早いいため、その分迅速な対応が期待されている。「何ですぐ返事をしてくれないんだ」というようなクレームもある。迅速な対応を可能にする仕組みづくりが大切になるが、もし対応が難しい場合は、

返信が遅れる旨を予め掲載することが必要である。

(3) 曜日単位から時間単位に意識を変化させる

チラシとは大きく異なり、曜日感覚で考えていると、大きなチャンスを逃すことになる。

機動的な行動を起こすことができるのが、携帯メールの特徴だ。天候や販売状況を見極めながら、積極的なタイムサービスを仕掛けることができる。

(4) 解除の方法は簡単に

先述したが、解除はチャンスに変えることができる。解除の方法が手間のかかるものであれば、放置される可能性がある。「来るものは拒まず、去るものは追わず」の精神で取り組んでほしい。

(5) 高齢者からはアドレスを難しいが、集まれば反応率が高く、強力な武器になる

携帯メールに関して、多い疑問は高齢者に対してである。高齢者は携帯メールを利用せず、効果を得ることができないのではないかと、というような問題である。確かに高齢者からメールアドレスを取得することは、ハードルが高い。しかし、メールアドレスを獲得することができれば、高い効果が期待され、また価値のある情報と評価すれば、他の人に口コミをしてくれる。抵抗を取り除くために、分かりやすい案内書や従業員も含めた対応の徹底などを進めることが大切だ。

5 若者向け携帯情報サービス

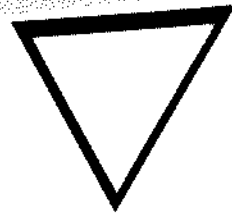
携帯メールの発信システムの費用は、3,000円~30,000円程度とチラシやダイレクトメールなどと比較してもかなりの低価格である。現在、行政機関は住民サービスとして広報や情報誌を数多く発行している。しかし、若者の多くはほとんど読むことはなく、そのまま捨てられていることが多い。以上述べたような携帯メールシステムの有効性を活かした、若者向け「携帯情報サービス」を提案する。

特に年金や選挙など、若者が興味を示さない情報を「面白おかしく」提供する方法が考えられる。



中小企業へのIT活用・推進の支援方法

—ITコーディネータ/中小企業診断士等の専門家を活用して—



城南支会
安藤 一彦

1 ITコーディネータの活用と効果

本提言は、「経営とITが分かる」ITコーディネータ/中小企業診断士等を活用して、中小企業の経営革新とIT活用を推進することを目的としている。

中小企業のIT化の課題として、「経営戦略との連携」「情報活用能力の向上」「社内専門人材の確保」「適切な相談相手の確保」など、人材面の課題が多い。これらの人材面の課題解決にITコーディネータ/中小企業診断士等（ITC等と略す）を活用する。

(1) ITコーディネータとは

ITコーディネータ（ITCと略す）とは、ITコーディネータ協会（NPO）が平成13年度から始めた新しい資格で、「経営とITが分かり、中小企業経営者とITベンダーを橋渡しして、中堅・中小企業のIT化投資を効果的に実施することを支援する専門家」のことである。

(2) ITコーディネータとダブル資格

ITCは、この資格の他に、中小企業診断士、上級情報処理技術者および税理士などの資格をダブルでもっているケースが多いので、幅広い支援も同時に可能である。

(3) ITC活用の効果

- ITCは、「経営とITの両方」が支援できる
- 経営者の立場に立って、経営戦略の立案およびIT活用・推進を支援する
- 同様な課題に対しては、自社のみで対応できるようなノウハウを提供する

2 ITC等を活用したIT活用・推進のパターン

ITC等を活用したIT活用・推進のパターンは、①経営者の啓蒙型、②推進リーダーの育成型、③既存システムの改善型および④戦略的な/革新的なシステム構築型の4つのパターンに分類できる。そのパターンの概要・特徴と体系図を図表に述べる。

3 IT活用・推進パターン毎の事業内容

(1) 経営者の啓蒙型

目的：中小企業は社長がキーであるので、まず社長を啓蒙する。

内容：経営者を対象に、経営革新とIT活用の重要性について講義等を行う。

(2) 推進リーダーの育成型

目的：中小企業のIT化における課題の1つである「IT推進人材・専門家不足」、即ち社内情報化の推進リーダーを育成することを目的とする。

内容：受講生には業務改善、ITリーダーシップ等に関する基礎的な講義を行グループ演習を通して社内情報化推進の仕方を身に付ける。

(3) 既存システムの改善型

目的：経営者のシステム化方針および既存システムの課題点を把握し、既存システムの改善を支援することを目的とする。さらに、同様なケースの場合は、次回からは自社のみで対応できるようにする。



内 容：ITC等が、情報化企画の立案をはじめ、システム資源の調達、システム開発・導入および運用までのフェーズを支援する。

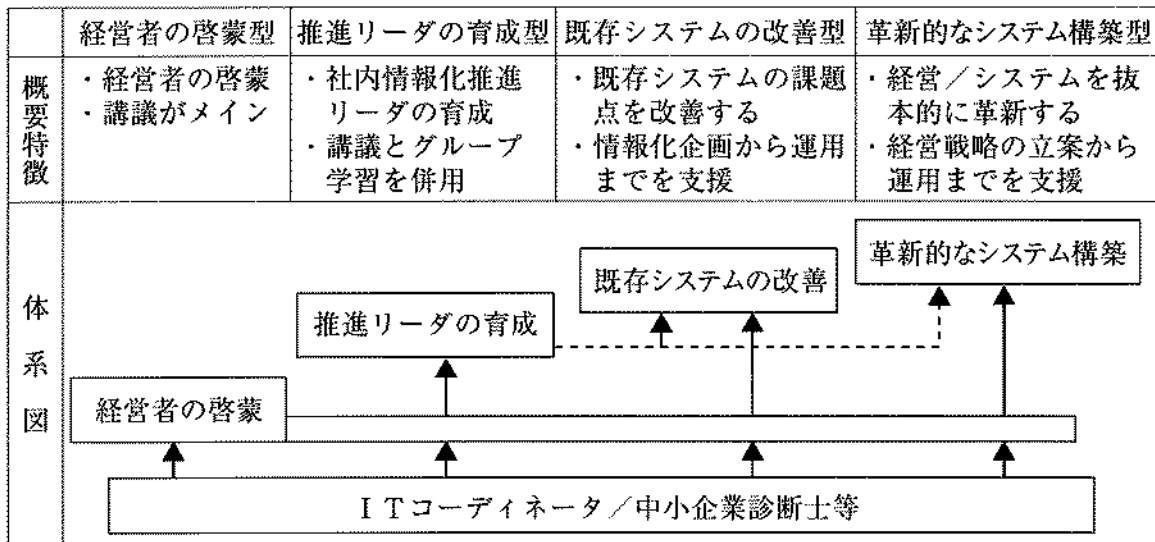
(4) 戦略的／革新的なシステム構築型

目 的：経営戦略に基づいたシステムを構築する場合、または既存システムを抜本に革新する場合を支援することを目的とする。さらに、同様なケースの場合は、次回からは自社のみで対応できるようにする。

内 容：ITC等が、経営戦略の立案をはじめ、情報化企画、システム資源の調達、システム開発・導入および運用までのフェーズを支援する。このパターンでは、ITCと中小企業診断士等がペアで支援する。

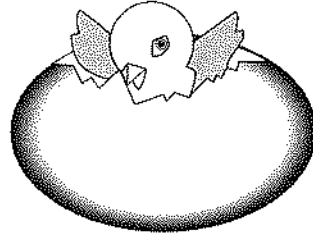
4 年間の概算予算案

- ① 経営者の啓蒙型(4時間/日、4万円/日と仮定)
 - ITC等：(1日×2人/日×4万円)×3回=24万円
 - テキスト作成：100万円
- ② 推進リーダーの育成型(6時間/日、5万円/日と仮定)
 - ITC等：(5日×1人/日×5万円)×3回=75万円
 - テキスト作成：100万円
- ③ 既存システムの改善型(3時間/回、3万円/回と仮定)
 - ITC等：(10回/社×1人/回×3万円)×20社=600万円
 - 推進手順書の作成：50万円
- ④ 戦略的／革新的なシステム構築型((2)項と同じ)
 - ITC等：(15回/社×2人/回×3万円)×10社=900万円
 - 推進手順書の作成：50万円
- ⑤ 合計値：1,899万円





LSI設計インキュベーションセンター



城南支会
伊藤 隆夫

1 LSI産業を支える設計ベンチャー

半導体産業は長期にわたり高い成長率を示してきた。2003～2004年の世界市場の出荷額は二桁成長になる見込みである。国内大手LSIメーカーの2003年度総生産額は対前年度比20.7%の高い伸びを示した。今後もデジタル家電や携帯電話の伸びに合わせて高い成長率が期待される。

以前より「半導体は産業の米である」として半導体産業に関する多くの産官学連携がなされている。しかしながら多くの連携は新しいデバイスの研究や製造技術に関するもので、主にハードウェアを中心としたものであった。微細化技術では進んでいるものの、量産化技術では台湾や韓国の追い上げが厳しい。

そのような中、産学連携で独自の設計技術を生かしてLSI設計に特化したファブレス企業が米国や台湾を中心に多く誕生している。国内でも独自のLSI設計技術力を強みとしたベンチャー企業が生まれてきている。

システムLSIの大規模化に伴い、いかに作るかよりも何を作るかの方が相対的に重要性を増してきており、今後は設計開発業務での産官学連携が求められている。ハード面での半導体製造の技術進歩と合わせて、ソフト面で新しい設計技術を持った設計ベンチャーの育成が今後の半導体産業の発展のために不可欠である。

2 設計ベンチャーのための支援策

すでに福岡県ではアジア地域におけるシステムLSIの設計開発拠点を目指して開発センター

構築を目指している。しかし関東地区には大手LSIメーカーの拠点多く有力な大学も多いことから、設計ベンチャーにとっては関東地区での産学連携によるビジネスチャンスが大きい。更に、最近の設計にはEDA(Electronic Design Automation 電子回路設計支援ソフト)ツールの使用が不可欠であるが、主なEDAツールベンダーも関東地区に集中しており、関東地区での設計ベンチャーのための支援策が求められている。

設計ベンチャー育成のために以下の機能を有するインキュベーションセンターの設置を提言する。

(1) LSI設計インキュベーションルーム

半導体設計に関する研究が多くの大学でなされている。設計業務自体は半導体製造の研究のようにクリーンルームや高価な設備を必要とするわけではないので、大学のキャンパスの中や隣接する地域にネットワークの整備された事務所を用意することでLSI設計インキュベーションルームを構築できる。

LSI設計開発、EDAツール開発、企業や大学の研究部門を入居対象とし、半導体メーカーのOBや診断士等を派遣することで、定期的にベンチャー育成支援活動を行う。試作を行うメーカーやLSIを販売する商社等とのマッチングも支援することでインキュベーション機能を果たす。

(2) EDA設計ツールの共同利用

最近のLSI設計にはEDAツールが不可欠であ

り、ソフトの高機能化に伴い非常に高価になってきている。設計ベンチャー企業にとっては何千万円もするソフトを独自に揃えることは収益面で影響が大きい。だからといって個別企業にソフト導入費用を支援していたのでは支援効率が悪くなってしまう。

専門家による判断のもと、必要なツールを各EDAベンダーよりLSI設計インキュベーションセンターが一括して購入し、入居者は使用状況に応じた費用負担で使用できるようにする。産学連携のツールとして使われることはEDAベンダーにとっても業界内での地位向上につながるので、有利な条件で提供されるものと期待できる。

(3) テスト評価設備の共同利用

設計したものの試作はLSIメーカーやファブ専業メーカーに委託するとして、試作したLSIの機能確認のためにテスト評価が必要となる。テスターもEDAツール同様に設計ベンチャー

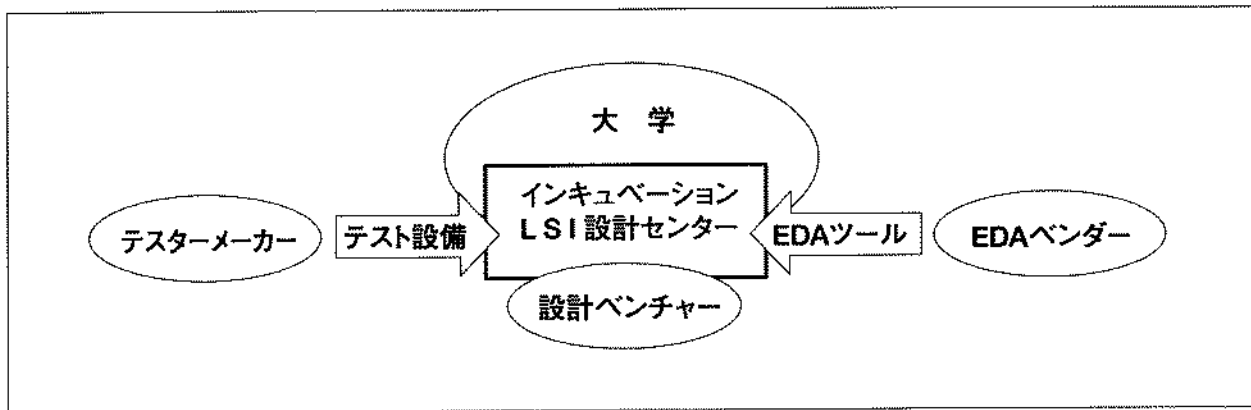
で所有するには高価である。

LSIインキュベーションセンターがテスターメーカーからのリースで導入して入居者に利用できるようにする。

期待される効果と課題

設計ベンチャーにとっては、事務所・EDAツール・評価テスター等の過大な投資を行わずに済むので資産を軽くして事業運営が行える。そのためにベンチャー企業の創業促進が見込まれると共に、早期に事業利益を上げて発展していくことが期待できる。新たな設計が活発になることは、日本の半導体産業の競争力維持に寄与するものとなるであろう。

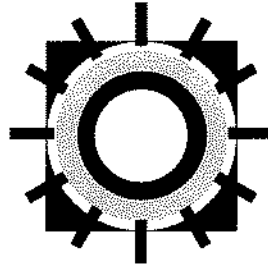
行政側としては運営主体として自治体と連携した財団法人を設立して進めることが必要となるであろう。一般的な幅の広い産学連携だけでなく、競争力ある産業分野育成のためにLSI設計インキュベーションに的を絞った産学連携推進に期待したい。



LSI設計インキュベーションセンター



中小企業LSI化推進フォーラムの提案



中央支会
大場 貞男

■ 中小企業のLSI化ニーズ

(1) 中小企業向けLSI化のニーズ

LSIは電子機器以外に機械装置などの広い分野に導入され、あらゆるところにLSIありの状態になってきている。このLSIは大半、大企業の商品に採用されてきている。それは1品種のLSIは数十万個以上使用しないと初期投下費用を回収できないためであった。

しかし、LSI設計技術の進化と多様化により比較的少ない数量の商品にも対応できるLSI設計法などが普及し、中堅企業・中小企業において、自社開発商品の競争優位性を確保するためにLSI化を行うケースが急激に増えてきている。

(2) LSIの設計手法

LSIの設計法は多岐にわたるが、大別すると下記の2つに絞り込まれる。

① ASIC (Application Specific IC)

ユーザのほしい機能を専用のLSIで実現。スタンダードセルを使って実現するが高価。

② FPGA (Field Programmable Gate Array)

小規模なロジック・セルをチップ上に組み込んでおいて、その間を任意に配線できる構造で、ユーザは機能を書き込める。

開発期間が短く、開発費が安いが集積度がおちる。比較的少量使用される用途に向くLSIである。

また、従来回路図を入力していたが、回路図を記述する言語 (HDL) が普及し、その各種シミュレーションの発達などで設計の生産性は飛躍的に向上してきている。

このようにLSIチップ、設計手法、シミュレーションなどで大きな技術進歩が続いている。

	セルベースASIC	FPGA
集積度	～数百万ゲート	～数十万ゲート
構成	スタンダードセルを組み合わせた階層的ブロック	基本セル単位で任意に配線可能
開発方法	ユーザ設計・メーカ製造	ユーザ自身が書込み
固定費	高い(初期費用)	不要
開発期間	長い	短い
単価	大量なら安い	やや高い
設計自由度	高い	やや低い

■ LSI化の中小企業の課題

LSIの設計受託は半導体企業、その関連企業の設計企業、半導体商社の設計部門、独立系受託設計企業などがある。これらは自社のLSI商品、設計プロセスの提案のみを行うため、中小企業の立場からみた最適提案にはならないケースが多い。中小企業からの課題は製品開発計画からみたLSI開発の必要性、その開発投資の収支見通し、競争優位性の確認などをへて、開発手法・設計手法の自社にとって最適のプロセスとベンダーの選定を行うことである。

この課題を解決するため、半導体企業、設計会社側の立場でなく、中立的で、中小企業の商品開発を中心とする経営的視点で支援する人材とLSI設計全般のノウハウを有する支援人材のコラボレーションができた中小企業支援のスキームが期待されている。本提案は、この具体化に関し提案するものである。



③ 中小企業LSI化推進フォーラム

本推進はLSI設計の経験ある企業OB人材と商品開発マネジメントやマーケティングに強い中小企業診断士や弁理士などのチームワークなどによりなる。LSI化に関する支援に経営的視点を入れることが本提案の大きな特徴である。営利事業よりNPOのように非営利事業で社会貢献性が高い推進組織が望ましい。このフォーラムではLSIコンサルティングWebを設け、中小企業よりの問合せ、コンサルティング受注を行う。原則として依頼企業が費用を負担する。また、LSI化への中小企業への啓蒙活動として各種セミナー活動も行う。

中小企業へは商品開発に関する経営面の視点での経営支援と該当企業の最適なLSI化の方向付けを行う。その方向付けに従い、企業は半導体企業、設計企業に発注する。Webでその引き合い対応を行うが、具体活動は地域限定型になるので、このようなフォーラムが地域ごと（関東、関西、東海など）に設けられるのが望まれる。

その地域フォーラム間で連携、情報交換を行っていく。

④ 公的機関の支援

(1) 必要とする公的支援

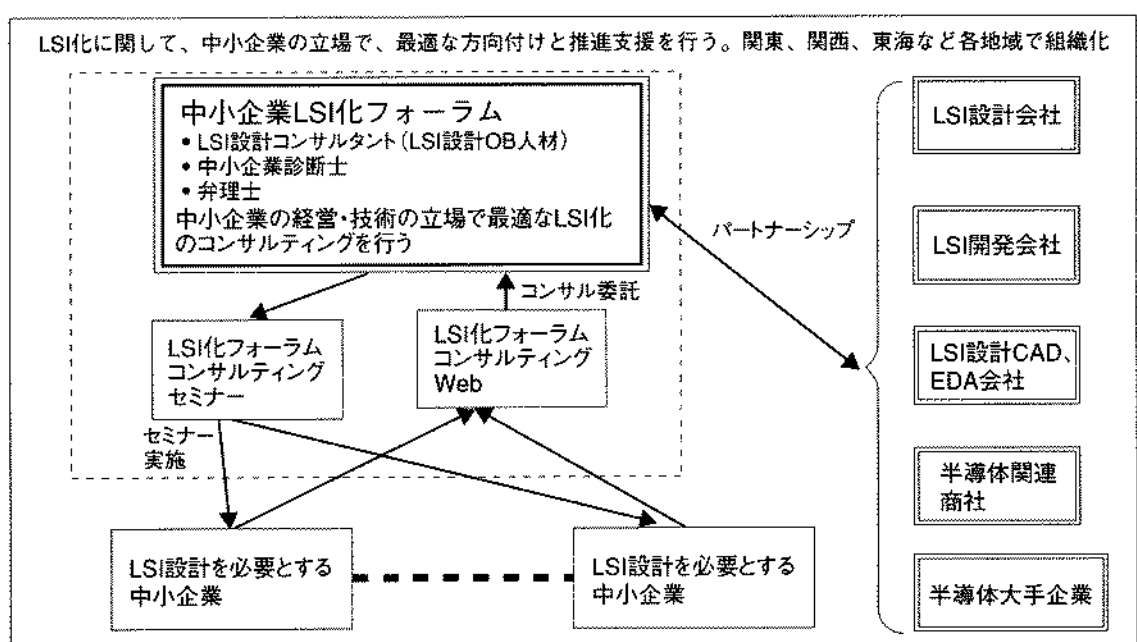
本フォーラムへのコンサルティング依頼は有料で、委託企業の負担を原則とする。しかし本フォーラムは非営利での活動であり、かつ社会貢献性が対活動であるので、本フォーラム活動に関し以下の公的機関からの支援を必要とする。

- ① LSI化コンサルティングWeb作成支援（補助金）：中小企業LSI化普及支援の一環で助成。
- ② 中小企業展示会などでの普及活動での広告宣伝の場の提供
- ③ フォーラム活動初年度の依頼企業の費用支援：費用の1/2補助

(2) 効果

定量的な評価指標は難しいが、フォーラム活動3年目以降、年間100社の支援を達成。

経済効果：LSIプロジェクト数(100)×プロジェクト平均売上(0.5億円/年) = 50億円/年と推定する。



中小企業LSI化推進フォーラム構想 (NPO、法人、任意グループ)

新連携・創業・経営革新を促進するための基盤整備

— 異業種交流の奨励 —



城南支会
小野川 利昌

■ 異業種交流の現状要旨

(1) 混沌とした時代背景から生まれた

脱下請、オンリーワン企業をめざす中小企業の大きな課題の一つは「経営資源の確保」である。この経営資源を外部（産学官公）との交流・連携により補完する手法の一つとして従来より「異業種交流」が存在する。

最近この異業種交流に事業化プロジェクト方式等の新たな動きが見られるが、その活動を支える基盤が十分とはいえない。

異業種交流は、民間ベースで1970年大阪科学技術センターが提唱し、その後1981年の技術交流プラザ事業および1988年の融合化法により、一気に促進されている。

その背景は1960年代後半、ニーズの多様化・高度化時代に入り、さらに1971年のドルショック、1973年1次、1975年2次のオイルショックという大混乱を迎え、従来の共通部分の連携による規模の経済では、低成長経済へ移行し始めた環境には対応できず、新たな戦略の一つとして「異業種交流」が提唱され始めた。

(2) 新たな動きがみられる

融合化法以降、異業種交流は都市部偏在ではあるが全国に普及した。しかしソフトな目的（交流・人材育成等）は達成したもののハードな目的（製品開発・事業化等）は十分ではなかった。最近では、当初よりテーマを定め特定のメンバーによる事業化プロジェクトを組む動きが見られ、これが発展した法人も発足している。（一例として、東京・神奈川の企業による「航空宇宙開発関連部品調達」の新会社JASPA(株)

が発足している)

(3) グループの形態と組織の状況

① (交流・連携型) 異業種交流グループ

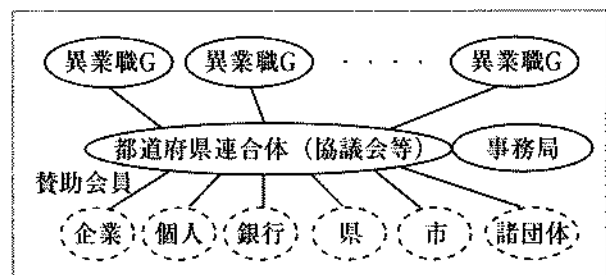
“経営資源の相互補完”“経営者・幹部の人材育成”を達成するため“パートナーとの信頼性・強い絆”を醸成する種々のノウハウが考えられており、中小企業の経営戦略手法の一つとなっている。（全国で約3,000の異業種グループの大多数が、このタイプである）

② (事業創出型) 異業種交流グループ

事業創出を目的として設立されたグループであり、事業遂行のためのタイトな組織と構成員間の強い絆を必要としている。階層構造をなし強いリーダーシップの下に統制管理される組織である。（株式会社、異業種の協同組合・財団・社団が全国的に多数存在する）

③ 異業種交流グループの都道府県連合体

グループの枠を越え産学官公交流の場を提供し、域内異業種交流の活性化を図るとともに、他の都道府県連合体と連携し、より異質性を求められる“広域交流の場”を提供するという機能性格を持つ組織である。

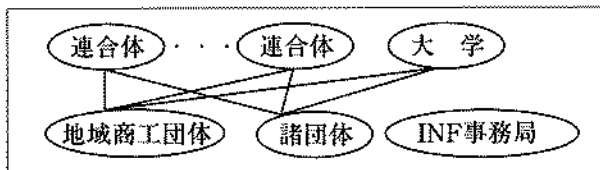


④ 民間主導の全国ネットワーク化の動き

神奈川県異業種グループ連絡会議が提唱



し、希望都道府県連合体が企画からプロモーション、運営まで全て自主運営するINF（異業種ネットワークフォーラム）が今年11月（石川県開催予定）で6年目となり、参加地域も二十数箇所の都道府県規模となっている。



中心志向性の無い、フラットな組織である。

2 異業種交流の主な現状課題

(1) 組織的交流の普及率が低い

全国に約3,000の異業種グループがあり、参加企業は約14万企業と言われているが、全国の中小企業総数に比し、たった数%であり、都市部に偏在している。

(2) 創業・連携支援基盤が不十分である

アイデア・シーズを継続的に育て上げるための仕組みが十分ではない。

- ①身近に交流のできる“場”が無い（何処へいったらよいか、誰に相談したらよいか）。
- ②異業種交流のノウハウをもった人材が少ない、身近に居ない（上手く運営できない）。
- ③継続的運営を行うインフラ（事務作業、活動拠点等）が整備されていない。

(3) 連合体の存立基盤が脆弱である

グループや地域を越えた交流斡旋、新連携としての事業化プロジェクトの設立と継続的コーディネート、企業間連携や技術相談等に重要な役割を持つ連合体の存立基盤（人、金、場所）が脆弱である。そのため組織率も低く、一部を除いて十分な機能を発揮できずに居る。

（組織率は全国平均22%、関東地区13%）

支援機関の担当が2～3年で交代し、ノウハウが継承されていないことも一因である。

(4) 広域連携への支援が十分ではない

全国ネットワーク化の動きはINF以外では見られない。平成15年度まで技術市場交流プラザ等が開催されていたが、開催することが目的化しているくらいがあった。

民間主導のINFも、運営に要する人・金・場所の裏づけが無く、事務局員や開催地区の関係者の殆どボランティア活動に負っている。

3 間接的な人・物の支援を

異業種交流に関しては補助金等の直接的な金銭支援ではなく、間接的な“人”、“物（場所、設備）”の支援体制の確立が望まれる。

またメディア、流通の発達した現代では、広域地域間交流の奨励も必要である。

(1) 常設の交流活動の“場”の提供する。

区・市民センター等では、広いフロアに多くの打合せコーナーや展示コーナーを設け、福祉関係団体等の活動に、常時無料開放されている。また大小会議室も安価で提供されている。産学官活動に関しても都区市町に、同様の“場”の提供が欲しい。

(2) グループ、連合体活動の事務局支援する

中小企業の連携活動へのサービスを市民サービスと同様、都道府県市町村の行政事務作業の一貫としたい。内容は異業種交流グループ及び連合体の事務作業である（会計業務、会員台帳管理、ホームページやメーリングリスト運営管理、会報の発行、イベントの運営等）。申請により事務局員の派遣と、活動の場の提供を行う。なお事務局員は、地元の中高年の活用と専任化が望ましい。

(3) 全国ネットワーク化には都が率先して取り組みを行う

単独の市町村では展開が難しい全国ネットワーク活動は、全国を概観できる都庁に担当部署を設け、一過性ではない常設の施策として取り組む。最初は点（地域）と点（地域）を結び（販売契約、交流契約の締結や相互データベースの交換等）、さらに点を増やすことにより、次第に全国ネットワーク化を進めていただきたい。



地域振興策：伊豆諸島への提案



三多摩支会
井田 勝久

■ 地盤沈下の継続

伊豆諸島（含小笠原諸島）への年間観光客数は昭和48年度の137.5万人をピークに漸減傾向に移り、平成14年度には51.5万人（▲62.5%）にまで減少した（表1参照）。その理由として観光資源（特産品、観光地）の活用不足を挙げることができるが、それは「（観光客）一人当たりの消費額」に現れている（表2参照）。平

成14年度の13,000円は10年度対比で16.4%の減少であるが、同項目において「椿油」と「黄八丈」等の特産品のある大島と八丈島のみが増加していることを考慮すれば、他の島における観光資源の活用不足が明確である。

このままでは伊豆諸島の地盤沈下はさらに続くことが予測される。したがって、ここでは伊豆諸島への観光客の増加と消費額の増加を目的

図表1. 観光客数の推移

(単位：人)

	昭和48年度a	平成8年度	11年度	14年度b	b/a(%)
総計	1,374,917	758,381	701,609	515,789	37.5
大島	831,666	349,448	323,471	272,756	32.8
新島	81,169	53,400	52,008	51,456	63.4
神津島	78,517	56,500	45,995	8,000	10.2
八丈島	195,855	138,384	125,657	119,940	61.2
小笠原諸島	6,200	30,563	30,479	23,519	379.3


図表2. 平成14年度観光客消費額と10年度対比率

(単位：人、千円)

	来島客数	10年度比(%)	食事代	10年度比(%)	お土産代	10年度比(%)
総計	515,789	72.9	2,258,261	109.0	1,578,309	51.5
大島	272,756	83.2	935,440	104.7	817,413	83.4
新島	51,456	99.7	100,435	59.2	46,281	4.9
神津島	8,000	16.2	26,399	16.1	14,530	10.3
八丈島	119,940	97.5	948,005	218.9	595,845	88.3
小笠原諸島	23,519	72.6	106,796	116.2	61,425	37.8

	島内施設見学費	10年度比(%)	消費額計	10年度比(%)	1人当り消費額	10年度比(%)
総計	2,906,808	49.0	6,743,378	60.9	13.1	83.6
大島	4,161,278	95.3	5,914,131	94.8	21.7	113.9
新島	125,310	96.0	272,026	21.9	5.3	22.0
神津島	10,848	11.3	51,777	12.9	6.5	79.6
八丈島	1,249,018	173.7	2,792,868	152.9	23.3	156.8
小笠原諸島	168,747	40.9	336,968	50.6	14.3	69.8

資料：東京諸島の概要



にした、「宿泊・参加型観光資源の拡充」をテーマに提案を行いたい。

2 イベントの統合

現在、島ごとに個別に行われているイベントを統合して、「宿泊・観光客参加型」となるよう以下の事業を実施する。

(1) ツールド伊豆七島

現在使用できる「大島」「新島」「式根島」「神津島」「八丈島」と、復活後の「三宅島」を加えた全サイクリングコースを周回するサイクルツアーを実施する。競技としては自転車競技連盟とタイアップして「ツールド伊豆七島」を開催し、サイクルファンの来島意欲を喚起する。

(2) マリンフェスタ

サーフィン、ダイビング、クルージング、フィッシング等を組み合わせた、総合マリン競技を関連各団体と協力して実施する。単一の競技にはないスリルが味わえるため、マリンスポーツ愛好者の来島増加が予想できる。

(3) トレッキング

当地域には大島三原山、神津島天上山など眺望の利く山野の他、小笠原ジャングルというワイルドな地域もある。各島の戦跡地や洞窟探検などを観光資源として本格的なトレッキングを指導・実施することで、トレッキング愛好者の来島が期待できる。

(4) 自然体験

島嶼部でしか味わえない以下のような自然体験コースを実施する。

①天体観察、②臨海学校、③近海漁業（伊勢エビ・さざえ漁、定置網漁、巾着網漁、建て切り網漁）、④園芸（ホタルブクロ、えびね等）

(5) 特産品創作体験

島嶼部の特産品創作体験コースを実施する。

①牛乳煎餅焼き、②椿の炭焼き③陶芸、④あしたば料理、⑤くさや造り、⑥染色（椿、あしたば）、⑦絵石、⑧人形造り、⑨四季の草木染め、⑩新島ガラス造り、⑪黄八丈、⑫焼酎

3 来島環境の整備

(1) クルーズツアー

豪華海外旅行を連想させる「大型ヨット」を就航して、希望者にはヨットセーリング体験ツアーを提供する。すでに国内の海運会社の中で「クルーズを大衆向けのものにしたい」として、価格や船内の施設面などに配慮した形で市場参入を進めている企業がある。国内のクルーズ人気が高まれば、この航路は東京から伊豆半島を採り入れる人気コースになるために、来島者の増加が期待できる。

(2) 国際ヨットレースの復活

東京都による国際ヨットレース「トウキョウズカップ」は中断されているが、この復活を図ることができれば伊豆諸島のマリーナも整備され、伊豆諸島の振興にもつながる。

(3) 七福神ツアー

諸島に位置する神社において七福神を祭り、「七福神ツアー」を開催することで商業者の来島を喚起する。

以上の案を実施するためには、当該地域への交通環境の改良が基本となる。現在、伊豆諸島へは東海汽船と小笠原海運が就航しているが、すでに企画化されている高速ジェット船の就航と料金値下げの早期実施を期待したい。

クラスター連携機構構築の提言



中央支会
山川 美穂子

■ 地域活性化の問題点

(1) 高まる都心ブランド志向

近年、居住の都心回帰や交通網の発達によって、消費の行動パターンは、銀座・青山・六本木など都心ブランドへの志向が高まっている。

(2) 需要は都心へ流失

この結果、地元の買い物・エンターテインメント需要の流失が起きており、地域の魅力や利便性をいかに消費者にアピールし、向上させるかが重要な課題となっている。

(3) 地域ポテンシャルの不足

しかし、それぞれの地域のポテンシャルには限界がある。また、行政のサポートも地域ごと横割りとなっており、規模の経済が働きにくい。

■ クラスター連携とは

(1) 連携して魅力を高める

そこで、行政区画を越えた複数の地域がそれぞれ適切な役割分担の元に連携していく「クラスター連携モデル」の構築を提案する。クラスター連携は、特色のある地域が相互に連携して、東京圏・都心圏に対抗する考え方を基本とする。

(2) 情報発信拡大と規模の経済追求

クラスター連携によって、地域がそれぞれ役割分担をすることで、選択と集中による魅力拡大を図ることができる。それぞれの地域が相互に魅力をPRするといったシナジー効果による情報発信能力の向上も期待される。

また、地域・行政の連携によって、採算的に一つの地域では不可能であった、規模の経済を活用した利便性向上のための事業展開が可能となる。

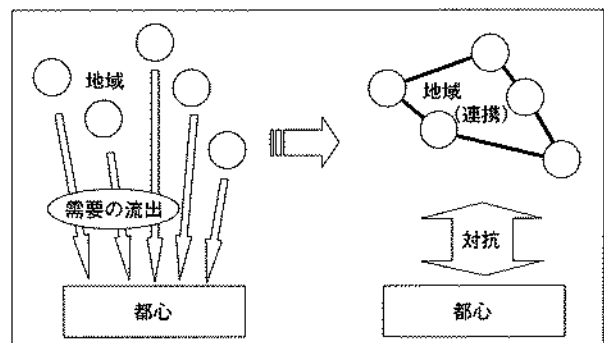


図1 クラスター連携モデルの考え方

■ 具体的な政策展開スキーム

(1) クラスター連携協定の締結

連携する各地域の行政主体と参加主体が、次の事項について基本協定を締結する。

- ① 各地域の役割分担に関する事項
- ② 事業主体に関する事項
- ③ 各地域の協力に関する事項
- ④ 各地域の費用負担に関する事項
- ⑤ 紛争処理に関する事項

(2) クラスター・プロデューサー

クラスター連携推進のために、各行政主体から独立したクラスター・プロデューサーを選任する。クラスター・プロデューサーは、行政・民間・NPOなど関係主体と必要な調整を行い、事業のコーディネートを行う。基本的には地域振興に詳しい中小企業診断士がこれにあたるのが望ましい。制度的には、クラスター・プロデューサーは関係行政機関兼任の任期付短時間職員とすることで、秘密保持義務をかけることができる。

(3) クラスター連携機構

事業主体として、クラスター連携機構を設立



する。法人形態としては、株式会社、NPO法人あるいは地方独立行政法人といった形態が考えられる。

関係行政機関は基本財産にあてるために、共同してクラスター・ファンドを出資する。出資金の償還金利子については、地方交付税に参入されることが望ましい。

(4) クラスタ-連携事業

クラスター連携事業として実施することで大きな効果が期待される事業としては、

- ・単独の地域では効果に限界があったり、採算を取ることは難しかったりする事業
- ・地域が個別に同じようなシステムを整備したのでは経済効率が悪い事業が想定される。具体的には、以下のような事業があげられる。

① 生活支援サービス

地域の魅力を高める生活支援サービスを広域で実施する。例えば、住民基本台帳カードを活用したサービスは、狭い地域では使い勝手が悪く、普及が期待できない。そこで、近隣のいくつかの地域が連携して、複数の商店街が参加するポイントカードシステムや地域通貨システムを構築する。システムのインフラ部分については、クラスター・ファンドを活用して関係の行政機関などが共同で構築する。

また、連携では例えば北海道の町など遠隔地と連携することも可能である。都心部で

ないと実施できないような「北海道物産展」を開催することで、地元商店街の魅力をアップすることができる。空き店舗の活用策としても有効である。

② 生涯学習サポートサービス

生涯学習の充実は、地域における滞在機会を向上させる効果大きい。しかし、単独の地域だけでは地元の生涯学習センターに足を向けさせるだけのソフトが供給されない、あるいは住民への情報提供が十分行われないといった問題がある。広域連携によって、講師陣の充実や機器の充実を図ることが可能となる。

③ ITヘルプセンター

ITヘルプセンターも広域連携に適した事業である。特に都心に簡単には出ていけない主婦や高齢者にニーズが高いが、単独の地域だけでは需要に波動性があるため、開設にこぎつけることは困難な事業である。しかし、広域の需要を確保できれば、こうした問題を解決することが可能である。

④ 環境にやさしい物品調達ガイド

環境にやさしい地域PRなども、重要ではあるが単独の地域だけでは実施しにくい事項である。広域連携することで、物品調達ガイドの作成など関係事業を実施することが可能となる。

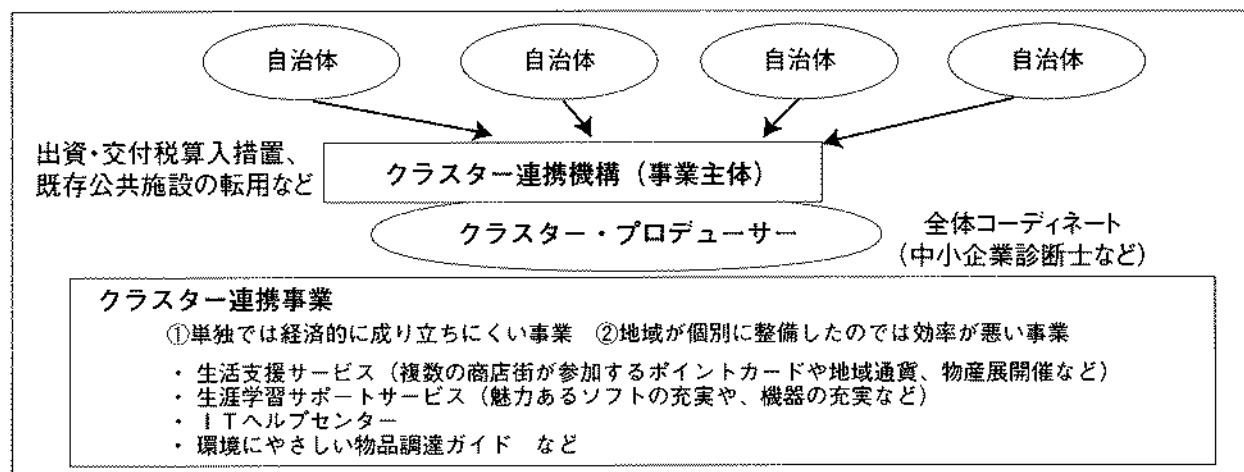


図2 クラスタ-連携モデルの需要



まちの宝を掘り起こす



城南支会
榎本 博之

■ まちの強みを再発見する

まちづくりのお手伝いを進めていく中で、よく聞かれる意見に「まちの色を出したい」というのがある。チェーン店や大型施設が多くのもちに進出し、統一感のあるイメージで訴求している。結果、「どのまちも同じようなイメージ」となっている。

まちの色は、本当になくなってしまったのだろうか？

住民が中心となって、まちの中に当たり前のように潜んでいる「宝」を再発見する取組みを紹介したい。

まちに住む人が、生活の中にある特色を改めて探し・調べ・考えることで、まちの「強み・誇り・自信」を再発見する、つまり、まちの中からの発見をすすめる。さらに、我々中小企業診断士等が客観的にまちの特色を掘り起こし、地元の人が当たり前だと思っている、見過ごしがちなまちの魅力の掘り起こしのサポートを行う、つまり、町の外からの発見をすすめる。

まち全体を足元から見直してみることで、多くの気づきが見えてくるのである。議論の中心はワークショップを活用しながらになるが、会議室だけでなく、外にでてタウンウォッチングも行っていく。

普段接している街並みを改めて視点を変えて見ることで、いろいろな存在があることに気付く。また、様々な興味・関心のある人たちと散歩することで新たな発見につながることもある。

まちに存在するものは、それぞれに「理由」

がある。その謂れをさかのぼるとそれぞれに歴史・物語が見えてくるのである。地名や街並みの構成、ことば、建物の造り、神社仏閣、商店街、はたまた水路、農作物、食べ物、名産品などあらゆるものがまちの色の材料となる。また、理由を知っている人や関わりを持っている人から話を聞くと、さらに宝に磨きがかかる。ワークショップの中で宝を整理し、まとめることで、まちの色の輪郭が見えてくる。次のステップでまちの色の活かし方を様々な方法で考えていく。

何もまちの色を出すことは、「新たに作り出すことではない」のである。まちの色は「潜んでいるものをいかに掘り起こすか」が大切なのである。しかも、そのまちの色はどのまちにも必ずあるものなのである。

■ 福岡県春吉地区での取組み

福岡県春吉地区では、春吉地区の店主や企業が中心となってまちの活性化に取り組んでいる。

春吉地区は、博多を代表する天神、中洲、キャナルシティなどの繁華街に囲まれた地域にある。その中で、住宅や商店、マンション、オフィスビルなどが混在し、私の生まれ育った墨田区のような下町らしい雰囲気を残している親しみやすい街並みなのである。

また、春吉地区には、新しい店舗が増えており、店主や顧客の年齢に幅が出て、まちの厚みは増している。

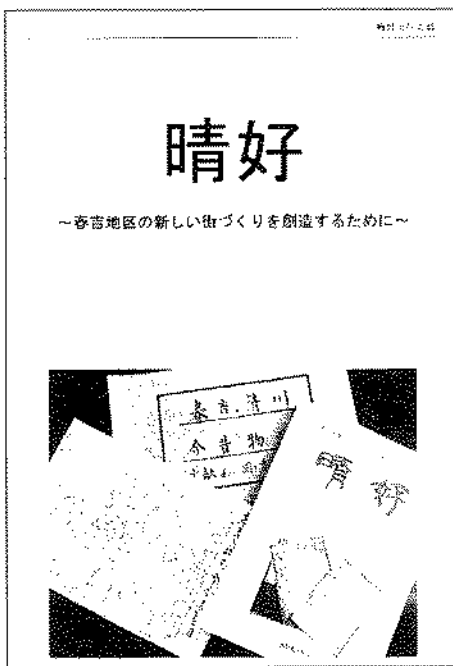
2004年10月のホームページ開設に向けて、現



在着々と準備が進められている。

まちの魅力を徹底的にアピールするために、コミュニケーションの活性化を重視し、問題解決のための検討が行われている。商店や企業だけでなく、コンテンツの作成には、プロのライターやカメラマン、ホームページの作成には地元専門学校や企業の協力が得られることになっている。

ホームページの柱の一つに「春吉地区の文化・歴史・コミュニティ」がある。ここでは、春吉地区の面白さ、魅力を紹介するだけでなく、春吉地区の長老、小学校の先生、商店主などのインタビューを盛り込むことにより、春吉地区の宝を随時提供していく予定だ。



春吉地区の魅力は、下記のように文章に表されている。

「晴れ之好日」…明治の頃、私たちのまちは「春好」と呼ばれていました。

～晴れが好き～この単純明快なことばの中に春吉のエネルギーと魅力が凝縮されている気がします。人もまちも時と共に変化してゆく中で、流されずプライドと魅力を失わない、そんなまちでありたいと思います。“天晴れ春吉”そう快

哉できるまちづくりを皆様と共に考えていきたいと思えます（春好～春吉地区の新しい街づくりを創造するために～ 実行委員会資料より）。

まちの宝を掘り起こしながら、新たな魅力発信するホームページの開設が待ち遠しい。

これまでも春吉地区の情報誌を発刊し、サザエさんの作者である長谷川町子氏の小学校時代のエピソードや「博多市」ではなく、「福岡市」と決定された経緯などのまちの歴史の紹介や、地元の商店の紹介やマップなどを掲載したもので、3万部を刊行した。

☞ まちの宝さがしコンテスト

以上福岡県春好地区の事例を紹介したが、どの地区にもこのこと同様な、歴史やエピソードを持っている。問題は「まちの宝」を誰が探し誰がまとめるかである。

ここで「まちの宝さがしコンテスト」を提案する。行政が中心となり、商店街、学校、町内会などと提携し「まちの宝探しコンテスト」を実施する。宝さがしコンテストの発表イベントを行い、住民を集める。参加者が集まった宝に値段を付ける「お宝鑑定団ゲーム」を行う。

値段が高く付いたお宝を利用するための委員会を作り、商店街、地域住民、各種団体、企業を巻き込んだイベント企画を作る。

行政はこのイベント実施にあたって補助金を支払う。こうすれば補助金の支払が住民に良く分かり、また住民の参加意識が高まり、イベントの成功につながる。





第2ステージ（急成長期）の経営者向けセミナー

—起業家から経営者への変革支援—



城南支会
西川 憲之

第2ステージ（急成長期）とは

企業は成長の過程の中でいくつかの特徴的なステージを通過して大きくなっていくものである。企業を創業し、倒産させずに事業を軌道に乗せるまでが第1ステージ（スタートアップ期）である。ある程度社会的認知が高まり、シェアアップ・市場拡大などにより事業規模が急成長する時期が第2ステージ（急成長期）である。

(1) 急成長期とスタートアップ期との違い

急成長期にはスタートアップ期と違い、売り上げ規模が拡大して行くため、企業規模も拡大していく。スタートアップ期には起業家と志を共有したメンバーで、職務分担などなく、全員ですべての業務をこなしていた。

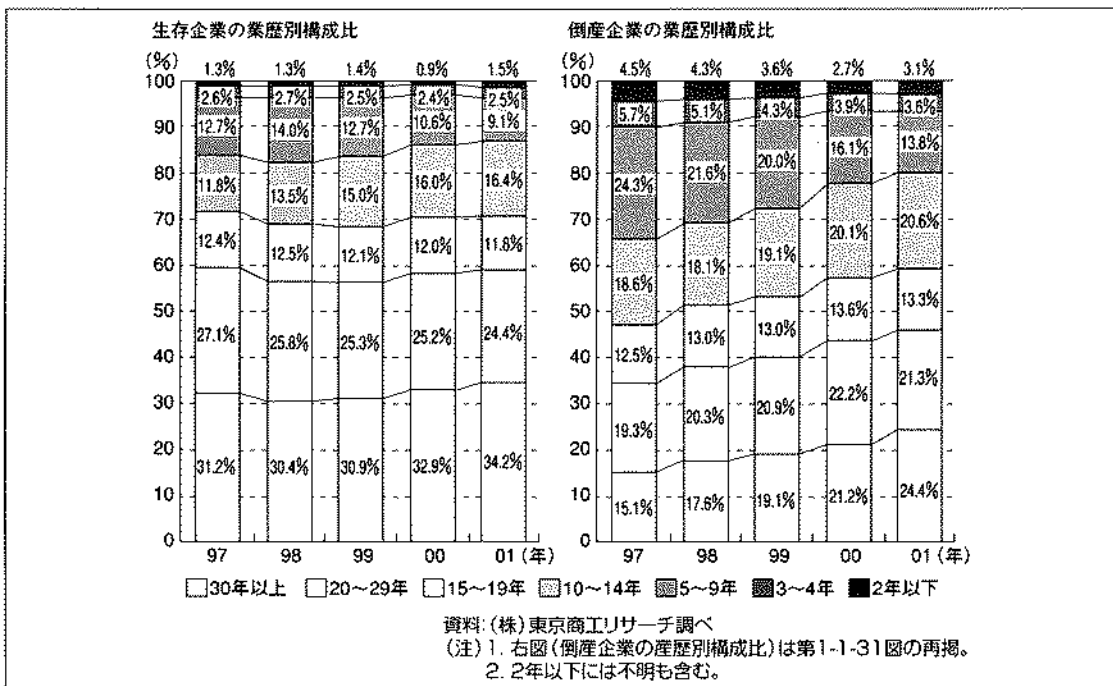
しかし急成長期には企業規模の拡大に伴い、

新しい人材を雇い入れる必要が発生する。人材が増えることにより、非効率な部分も拡大するため企業の組織化による、役割分担の必要性が発生する。また、経営者と従業員のコミュニケーションも減少するため管理体制の強化が必要となってくる。

さらに売り上げ規模の拡大に伴い運転資金も多額となるため、資金管理の重要度も増加する。

(2) 倒産企業の業歴別構成比

2002年度の中小企業白書から引用した下の図表より、創業5～9年の企業の倒産が意外に多いことに気付かされる。経営者が第2ステージへの変化に対応できなかったというのも、原因のひとつではないかと考えることが出来る。





■ 創業支援との違い

行政として創業支援のセミナー・支援制度には力を入れており、ある程度充実していると思われる。しかし、スタートアップ期と急成長期では経営者に求められるものは、大きく変わるものである。そのため、製品・サービスには市場の競争環境に勝ちうる潜在能力があるにもかかわらず、経営者が内部環境の変化に対応できないために、倒産したり、撤退しているという現状が一部にあることが伺える。

(1) スタートアップ期に経営者に求められるもの

スタートアップ期に一番必要とされるのは事業コンセプトの確立である。自らのアイデアや技術を誰に、どんな方法で提供し、価値を認めてもらい収益を上げていくのかというモデルをしっかりと確立することである。つまり、経営者に求められるものは、起業家としての資質である。

(2) 急成長期に経営者に求められるもの

急成長期に一番必要とされるのは、大きく変化する、外部環境、内部環境に対応できる、システムの構築である。例えば売り上げの拡大に対応し、製品・サービスを供給・管理できるシステムの構築。増加する人員に対応し情報を共有・管理できるシステムの構築。顧客ニーズの変化、競合企業との競争に対応し、製品・サービスの見直し改良できるシステムの構築。運転資金の増大に対応した、資金調達・管理のシステム構築。などである。

つまり、経営者に求められるものは、これら環境変化に即応していくリーダーシップ、バランス感覚など企業家としての資質である。

■ セミナーの内容

上記で説明したように、第1ステージ（スタートアップ期）と第2ステージ（急成長期）では、経営者に求められる内容が大きく異なるのである。しかし、第2ステージ（急成長期）の経営者に対する行政の支援は、スタートアップ期に比較すると少なく感じる。今後、将来性のある製品・サービスを持っている中小企業を発展させていくためにはステージ別の支援が必要である。

そのひとつの政策として、中小企業診断士を講師として、これから第2ステージを迎えようとしている経営者、第2ステージにおいて支援が必要な経営者を対象にして、次のようなセミナーを開催する。またその後の支援体制の充実を提言するものとする。

(1) 会社の組織化

- ①戦略と組織の関連性
- ②組織構造と組織形態

(2) 管理体制の強化

- ①経営管理
- ②人的資源管理

(3) 経営実態の把握

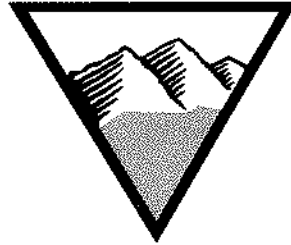
- ①資金を重視した経営（キャッシュフロー計算）
- ②経営分析

(4) 製品・サービスの見直し改良

- ①マーケティング
- ②製品戦略・価格戦略



小規模企業に開かれた市場・販路開拓支援制度を



三多摩支会
細谷 和丈

■ 現状の市場開拓等の支援制度

現在製造業に対する市場開拓・販路開拓の支援制度としては2種類ある。1つは、東京都の市場開拓支援助成制度であり、1つは販路開拓支援事業で、(財)東京都中小企業振興公社(以下公社と言う)やTAMA協会が行う販路開拓支援事業である。

(1) 東京都の市場開拓支援助成制度

本事業では中小企業が開発した新製品や新技術の市場を開拓するための国内および海外の見本市等への出展に要する経費の50%を助成する。申し込み資格のある企業は、東京都内に主たる事業所をもち、引き続き1年以上事業を営み、東京都および公社の中小企業支援事業等で一定の評価を受けた中小企業(事業協同組合含む)である。支援事例としては、助成金等の支援を受けた企業、事業可能性評価委員会による評価を受けた企業である。

表1. 東京都の支援助成制度の活用状況

	平成15年	平成16年
応募	58	75
採択	36	37
採択率(%)	62.1	49.3
採択金額	8,100万円	8,400万円
金額/件	225万円	227万円

(2) ビジネスナビゲータ制度

本事業は平成15年度より公社が大手企業のOB等をビジネスナビゲータとして登録し、実

施している。新製品開発に成功しても販路開拓が出来ず悩んでいる中小企業が多いが、そうした企業に対して、大手企業OBの現役時代の人脈を生かし、販路開拓や営業の支援を無料で行うものである。

申し込み資格は市場開拓助成制度の場合とほぼ同じであるが、本制度の場合はさらに、自社開発製品を持っていることが必要条件である。登録ナビゲータ数は60名で、15年度の斡旋実績は128件(1人当たり2.1件)である。

(3) TAMA協会の販路開拓支援事業

この事業は、平成16年度より(社)TAMA産業活性化協会(略称:TAMA協会)が会員企業の製品・技術・サービスなどの販路開拓や開発ニーズを把握するために実施している。経験と人脈を有する大手企業OB等を20数名を販路開拓コーディネータとして登録し、販売先へのコーディネートを行う他、販売体制の構築やマーケティングプランの作成等の支援も行う。会員企業はTAMA協会に申し込みをすれば、無料で支援を受けることが出来る。

■ 支援制度における問題点

製造業の販路開拓については以上のような支援メニューが揃っているが、これらの支援制度を活用している企業はまだ少ない。多くの中小企業が活用するためには以下のような問題点がある。



(1) 支援制度の存在をあまり知らない

表1の「東京都の支援助成制度の活用状況」を見ても、応募件数が少なく、支援制度が十分に周知されていないと思われる。また、ビジネスナビゲータ制度についても、実際に活用している中小企業の社長の中には「大変いい制度だ、大いに助かっている」と評価している人もいるが、他方、その存在を知らなかったり、知っているてもその活用の仕方を知らない社長が以外に多い。

(2) 小規模企業には応募が難しい。

東京都の支援助成制度やビジネスナビゲータ制度では公的支援事業で一定の評価を得た企業を主な対象にしている。公的助成を受けずに製品開発をした企業が応募する場合は公的評価委員会等の審査を受けなければならず、これらの支援制度へ応募することが難しくなっている。

(3) 資金的面からも活用が難しい。

小規模企業にとって展示会は自己の技術・製品そして会社を市場に認知してもらうよい機会である。市場開拓助成制度で、費用の50%の補助金が得られるにしても、例えば最低の50万円の助成金を申請すれば、自社負担分も50万円であり、さらに、説明要員の確保にも出費がかかり、資金がネックで出展をあきらめる企業も多いと思われる。

支援制度に対する提言

(1) 小規模企業に開かれた制度

現状の制度では実績に対する評価が重視されているため、申し込みする企業が少ないように思われる。市場開拓・販路開拓は自社製品を持つ多くの企業の共通課題であり、公的支援を受けずに独自製品を開発した小規模企業に対して、登録した専門家（技術士や中小企業診断士等）による簡便な審査で応募資格が得られるようにする。

(2) 専門家の活用と支援機関連携

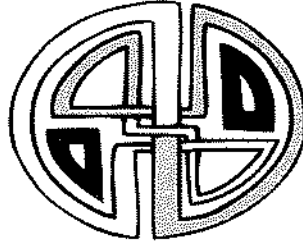
助成制度については、公募の時期だけでなく、いろいろの機会を捉えて積極的にPRしていくことが必要である。そして、PRにはこの種の支援施策をトータルにコーディネート出来る専門家例えば、中小企業診断士等を大いに活用すべきである。また、販路開拓支援については同種の事業を展開する公社とTAMA協会がセミナー（販路開拓・売れるものづくり等に関する）や事例報告会等の開催で連携し、マッチング・ノウハウの共有化を図ることが望まれる。

(3) 展示会説明要員費用の助成

小規模企業（従業員20名以下）が出展する場合、ほぼ、社長が会場に立つが多いが、交代要員として最低でも1名必要で、外部から調達することになる。本制度はその費用の50%を補助するものである。予算としては、3日間の展示会で、1社当たり6万円程度である。対象企業は、東京都の助成を受けて出展した企業と経営革新計画の承認を得て、国から出展の招待を受けた企業である。



アジアの中小企業経営・技術支援の強化を —アジアに於ける国際化都市づくりを目指す国際交流と支援策—



城東支会
後藤 武史

■ 提言の背景、日本を取り巻く国際情勢

(1) ASEAN (東南アジア諸国連合) の動向

ASEANは1967年8月8日バンコクで、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイの原加盟国5カ国でスタートした。その後、ブルネイ、ベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジア5カ国が加わり現在の加盟国は10カ国である。これに加え日本、中国、韓国が1997年ASEAN創設30周年を記念し招待開催され、翌98年ハノイで開催された同会合で定例化が決定された。

目的は、東アジアに於ける広範囲に亘る相互の友好協力関係強化、地域の平和と安定の環境造りであり、域内経済成長、社会・文化的発展、政治・経済的安定である。「東南アジア非核兵器地帯化」、「テロリズムに対抗する為の共同行動」、「AFTA (ASEAN自由貿易地域) 域内関税制度の前倒し実施」「シンガポール・昆明鉄道を優先プロジェクトとして再確認、閣僚レベルで合意、メコン地域サミット召集を決定」した。

(2) EU (European Union 欧州連合) の動向

EUの現在の加盟国は25カ国で、人、もの、金、サービスの自由移動を中心とする単一市場、経済活動上の障害撤廃、軽減、域内調整、域内市場統合を目指している。

(3) NAFTA (北米自由貿易協定) の動向

米国、カナダ、メキシコ3国間の自由貿易協定。域内GDP11.5兆米ドル、人口約4.1億人、EUを凌ぐ大規模経済圏。

※ 前記はいずれもFTA (自由貿易協定) の狙いとして、域内の物品関税及びその他の制限的通商規則やサービス貿易の障壁等の撤廃による経済取引の円滑化、市場制度、経済活動の一体化を目指すものである。

■ 提言の例題としての成功例

(1) ミャンマーとの友好親善に成功

筆者は、昨年11月、中小企業診断協会東京支部国際部のミャンマー視察ミッションとしてミャンマー訪問時、JICAの要請で、UMFCCI (Union of Myanmar Federation Chambers of Commerce & Industry ミャンマー商工会議所) 83名を対象に約1時間、英語での講演を行った。ミャンマー商工会議所と日本商工会議所は毎年開催地を交互に合同会議を行っている。今年は東京で開催されミャンマー商工会議所の副会頭以下幹部が来日した。ミャンマー商工会議所訪日団は小泉総理、川口外相、緒方JICA理事長を表敬訪問した。

2月6日～8日で会議は終了、2月9日にUMFCCIご一行が平塚を訪問したいとの要請が来た。平塚商工会議所会頭、専務理事、平塚市、筆者が籍を置く平塚湘南ロータリークラブの盟友等の支援を得て、昼はカルロス・ゴーンの日産車体の平塚本社工場見学を行い、夕食会を開催した。工場視察では英語ガイドが居ないと知らされ、やむなく25ページのガイド文を、3日間飲まず、食わず、眠らずに邦訳し持参したら、工場長からガイドもやるよう頼まれ、10万坪の工場を英語でガイドした。



帰り際、随行のJICAの方が「後藤さん、UMFCCIご一行はポケット一杯の感動を持って帰られますよ」と言ってくれた。2週間後、UMFCCIから筆者宛に招待状が届いた。3月18日～28日の10日間ミャンマーを再訪し、昼はUMFCCI幹部個人の経営する会社や工場をたっぷりと見せて頂き、夜はウエルカムパーティー攻めにあった。今後の両都市間のビジネスの展開が楽しみである。

行政、自治体への政策提言

(1) 近隣アジア諸国都市との友好同盟づくりが喫緊の課題

日本はアジアで孤立してはならない。ローマ帝国は「全ての道はローマに通じる」と言って、国づくりを同盟国づくりから着手。その為の道路作りから始めた。日本も、アジア各国に同盟国を創らねばならないが、その為には日本の各都市がアジア諸国に友好都市を創らねばならない。それに向かって行政、自治体が積極的にリーダーシップを執らねばならない。

日本は、明治期日清、日露の二大戦争に勝ち東アジアの舞台に登場し、大正期には欧州大戦に乘じ世界舞台に割り込み、日本国民から見れば日の出の勢いだが、白人国家から見れば近世以降はじめての異常事態である。大戦後の経済苦境も相俟って、いかにして日本にルールを課するか、日本をどのあたりに封じ込めるかが先進国の大きな課題となった。その結果がワシントン条約であり9カ国条約であり、ロンドン軍縮条約での日本に対する艦船保有トン数制限であり、日英同盟の廃棄であった。昭和5(1930)年、ロンドン会議当時日本国民は国際的緊張と国内的不況に取り囲まれ、出口のない閉塞感と不安感に苛まれていた。この延長線上に太平洋戦争と日本の破局がある。「歴史は繰り返す」と言われているが、アジアに於ける孤立の愚は繰り返してはな

らない。日本はアジアの中に同盟国を創らなければならない。その為には日本とアジア諸国の都市間の友好同盟が強力な布石となる。

(2) アジア発展途上諸国への支援策が必要

日本政府として発展途上国の経済発展のために、裾野中小企業への経営・技術指導等を促進しなければならない。

発展途上国には大企業が未成熟である。裾野産業を育成する事で、ベンチャー企業が育ち、その中から大企業が生まれる。その為には、裾野産業中小企業への経営・技術指導等に対する支援を強化すべきである。その一翼を国家資格中小企業診断士が担い大いに貢献が期待される。

同時に政策面では、ODAの有効的活用が強く望まれる。





理念を軸とした人材マッチング・システム

—眠れる人的資源（人財）の効率的活用に向けて—



城東支会
高坂 一郎

■ 中小企業を取り巻く人材雇用情勢

(1) 中小企業における人材の必要性

創業・経営革新をめぐる課題に対する新たな人材調達必要性も増加している。さらに、中小企業の後継者難の問題、中小企業就労者の高齢化と若年層の減少等が将来の競争力の低下につながる。中小企業においては厳しい雇用情勢の中でも将来の事業発展に必要な多様な人材は依然として必要であり、その獲得が事業の継続の根幹に関わるといっても過言ではない。

(2) 雇用安定化へのニーズと施策の動き

若年層の就職率は低下傾向にあり、例えば2001年の25歳未満の年平均失業率は9%を超過している。2002年に高校で就職を希望しながら3月末までに就職先が決まった割合（就職内定率）は89.7%で77年調査以来の最低となった。若年層のフリーターも増加している。

政府は2003年6月に「若者自立・挑戦プラン」を立ち上げ、教育段階から職場定着に至るプロセスでの若者のキャリア形成と就職支援の実施等の施策を講じている。これは在学中の早い段階から若年層に職業意識を形成させて、若年層の就業意識の喚起とそれに必要な能力開発を積極的に行うものといえる。

若年層に限らず、女性、障害者、高齢者といった多様な階層に対するキャリア開発の必要性も高まり、適職を求める多様な就労者のニーズと中小企業の将来的に懸念される人材ニーズをいかに効率的にマッチングさせる必要がある。

■ 日本版デュアルシステムの発想

(1) 日本版デュアルシステムとは

昨年6月に発表された「若者自立・挑戦プラン」の中での具体的な施策の一つとして提起されたものが「日本版デュアルシステム」である。一言でいえば、企業における実習訓練と職業訓練機関等のジョイントにより若者を一般の職業人に育成する仕組みである。企業に一旦雇用されて、職業訓練機関を利用するケースと、職業訓練機関に入学し企業に派遣される2つのケースを想定している。就労者（学生）にとっては賃金を得ながら専門スキルを習得でき、将来の雇用確保の可能性も高まるというメリットがある。一方企業側にとっても十分本人の適性を見極めての人材の確保が可能となるというメリットが想定されている。主な訓練分野はその評価制度が確立されている点から自動車整備、電気工事等10業種程度に限定されている。また、35歳未満という年齢制限もある。この点で当該制度は若年の専門職の能力開発を主なターゲットとしており、事務一般、研究開発、営業、マーケティングといった職種は含まれていない。高齢者や主婦パート層等の潜在的に有望な労働人口は含まれない。

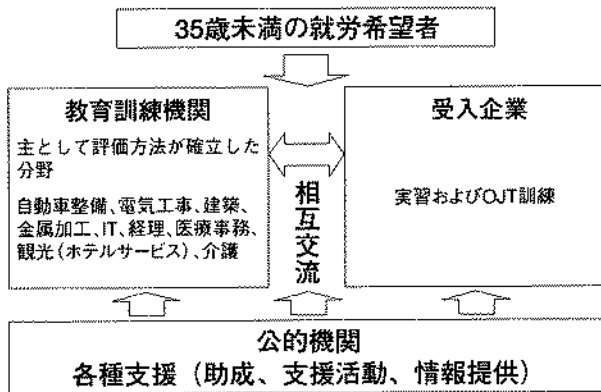
(2) 日本版デュアルシステムの応用

この発表されたシステムは今後、いくつかの条件をクリアすればさらなる発展の可能性はある。即ち①対象とする職種の拡大、②活用する企業（とりわけ中小企業）の拡大、③若年層だけでなくから全年齢層への拡大という点である。

このシステムは教育訓練機関と一般企業とい



う2つの担い手のジョイントが鍵である。そしてそのジョイントを促進する為に、企業・訓練機関・訓練生に様々な公的支援（助成金、支援事業、情報提供等）が予定されている。



図表 日本版デュアルシステムの仕組み

仮に、評価制度という技術的条件を克服し対象とする職種を拡大したとすれば、参画する教育訓練機関も職業訓練校や専門学校の他に、高校、大学、各種ビジネススクールに拡大できる。特殊なスキルや難関な資格をとっても実際に活用されないで陳腐化してしまう例は枚挙に暇がない。もしこうしたスキル・資格を広範な企業にアピールして、マッチングの機会を増やせば、資格取得に励む日本人の勤勉なエネルギーは効率的に企業内で活用できる。学生、フリーターや無職となる若年層に対して早い時期から企業との交流を行い、キャリア開発の機会を設ければ、自ずと自己の職業意識を形成できる。

さらに対象年齢を全年齢に拡大し、ベテランのスキルを現在の企業ニーズにリフレッシュさせて再活用を図り、就業の機会を増やす事も可能となる。仮に様々なシルバー世代の交流会や老人施設に職業訓練機能を付加すれば、企業とのジョイントを行う事で、高齢者の職能開発と就業機会の促進を図ることも可能となる。高齢者施設という福祉施設に「就業」という生きがいの要素を付加する事も期待できる。農林漁業のような分野の応用も可能である。人手不足に悩む過疎の農村に人材を提供することも夢ではないのである。

成功の鍵は「理念」を持つ事

日本版デュアルシステムは「学ぶ」機能と「働く」機能、「支援する」機能を地域間、異業種間でグローバルに連結させる可能性を持つ。この結果、多様な人材と職業のマッチング機会が増加し、眠れる人的資源（人財）を広範囲で効率的に活用できる社会システムとなる。しかし、システム構築のみでの成功は難しい。単なる求人情報と求職情報のマッチングだけでは求人側、求職側の考えの違いから試行錯誤が繰り返される可能性がある。そこで何が必要か。

成功の為には、就労される者と雇い入れる企業の双方の「理念」が表明され交流しあう事ではないか。

ある商店街を活性化する為の人材を募集するケースを考えみる。出発点はいかなる商店街を創るかという「理念」である。「高齢者にやさしい」、「歴史文化を尊重する」といった事がある。この理念を店主達が共有し合えば、方向性が明確になる。そしてこの理念に共鳴する就労希望者達がデュアルシステムのような仕組みを活用しチャレンジショップ事業等に参画する。「理念」は、異業種間、多機能な連結の鍵といえよう。

まずは企業、就労者とも自らの理念に気がつき、積極的に発信を行う必要がある。大企業を中心に従来の財務諸表に環境報告書やCSR（企業の社会的責任）報告書を添付する事が最近増えている。こうした機会を活用して中小企業でも自らの「理念」とその実行結果を表明できる。

就労者はキャリアカウンセラー等を活用して自分の価値感や能力等を見極め、自らの「理念」とそのプランを明確にする。そして中小企業と就労者の相互の理念が表明し合い、効果的なマッチングが可能となる。公的機関にはこの営みの有効性を訴え、マッチング促進機能を強化する重要な役割があるのではないか。日本版デュアルシステムは始まったばかりである。今後の活用方法を引き続き研究したい。

平成16年度「地域政策提言集」 2004年11月4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：古屋 良隆
プロジェクトメンバー：小黒 光司／佐々木一郎／濱田勝之進
大場 貞男／齋藤 徹／佐藤 吉弘／横田 和男
若林 敏郎／水谷 重夫／足立 秀夫／龍野 孝道
山上 隆弘／鈴木 康弘
編集委員：小黒 光司／佐藤 吉弘／若林 敏郎／足立 秀夫
龍野 孝道
編集者：杉浦 肇

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(代)
FAX：03-3261-1545