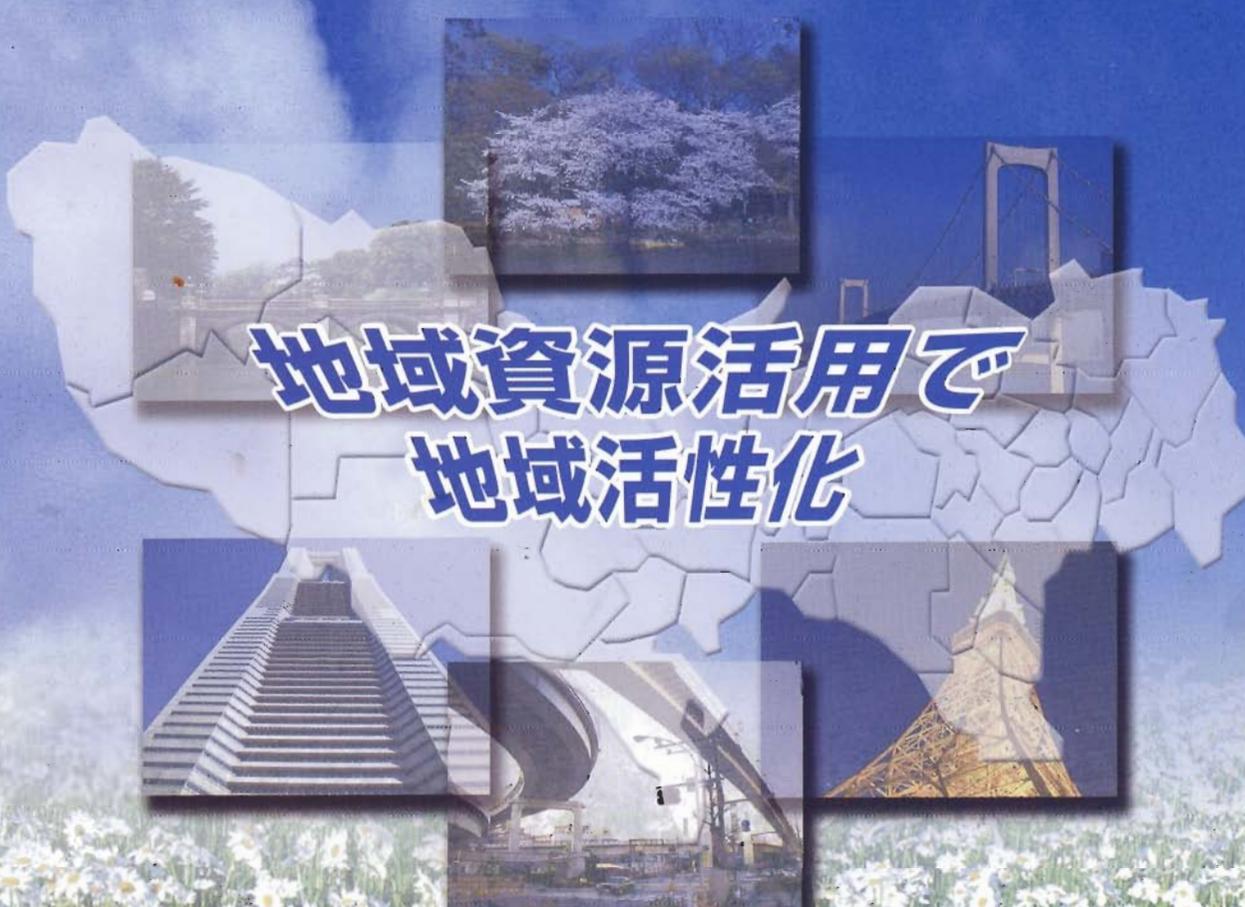


地域中小企業政策提言集



地域資源活用で
地域活性化

2007年11月

(社)中小企業診断協会東京支部
地域中小企業活性化支援部

はじめに



社団法人 中小企業診断協会 東京支部
支部長 小林 勇治

平成19年度における中小企業施策においては、「中小企業地域資源活用プログラム」が掲げられ、地域資源の3類型として、「産地技術」「農林水産物」「観光資源」が上げられております。地域の「強み」となる地域資源を、地域主導で掘り起こす取り組みを支援することとなっております。それらを支援するためにマーケティング、ブランド戦略に精通した人材・仕掛け人が求められております。

これらを支援する立場として、当協会東京支部としても、地域中小企業活性化支援部をおき、中央、城東、城西、城南、城北、三多摩の6支会の各地域担当部門と協調し、「フォー・ザ・クライアント」のスローガンのもと、地域に密着した諸活動を行っております。

今年度もそれら活動成果の一部をまとめて「**地域中小企業政策提言集**」に纏めました。その内容は、地域資源、商店街活性化、事業承継などに関するもの37編です。いずれも、実際に現場支援行ってきた中小企業診断士の視点から提案させていただいたものであります。

本提言集が、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、中央会ならびに各金融機関等の皆様が、地域における中小企業の支援を行っていかれる際の参考になれば幸いです。

私ども中小企業診断士は、「**新しい時代の変化に積極的な対応**」すべく「**フォー・ザ・クライアント**」の必要性を感じ取り「**会員の実務対応能力の強化**」を図っているところであります。

よって、関係機関の皆様とより一層綿密な連携を図る一方、限られた予算に頼るだけでなく、自らの努力によって、民間ベースの支援にも力を注ぎ、地域中小企業の活力ある活動に継続的支援を行っていく所存であります。

本書が、地域中小企業の活性化に活用され、少しでも貢献できますことを願っております。

平成19年11月16日

平成19年度「地域中小企業政策提言集」目次

はじめに	小林 勇治	1
------	-------	---

第1章 地域資源の活用

芸術・文化による、まちのにぎわいの創出	柴原 廣次	4
「地域の台所」へ産・製・販連携	河合 陽子	6
地域資源発掘コンテスト	小黒 光司	8
地域資源を活用した地域ブランド商品の開発	清水 敏行	10
消費者の力で地域産業活性化を	岡部 功一	12
地域物産館設立・運営「成功の勘所」について	金綱 潤	14
アートや文化を活かすまちづくり	高橋 明憲	16
墨田区押上に世界でNo.1の自立式鉄塔「新タワー」来年度着工	後藤 武史	18
東京郊外のニュータウンにおける新たな地域資源の創出	小口 裕	20
全国名産品の導入による商店街の活性化	鈴木 隆男	22

第2章 商店街活性化

地域の活性化は連携と情報発信から	八木田 鶴子	24
商店街の『苦情・クレーム』活用策	平澤 明	26
もやい（舂）心でまちづくり	太田 龍雄	28
大型ビジョンの設置による中心市街地活性化の取組み	高村 真和	30
商店街サイトはブログ連携で！	佐川 博樹	32
「楽しく交流商店街」事業について	山川美穂子	34

第3章 事業承継・技能伝承

後継者不在事業者・創業希望者マッチング事業の提言	小貫 直之	36
「商店街学校」で、地域の担い手を育てる	内田 詠子	38
事業承継の遅れを防ぐー意識付け研修のすすめー	龍野 孝道	40
商業者の引退計画作成と不動産活用	加藤 毅	42
技術・技能・ノウハウ収集編纂事業の提言	加藤 文男	44

日本に冠たるモノ創りの技能（技脳）が日本から流出への危機への対策と提言について	沼田 邦男	46
日本の農業崩壊の危機回避のために出来ること	松岡理恵子	48

第4章 環境への取り組み

地球温暖化防止活動における地方自治体の役割	兼松万輝雄	50
21世紀型街づくりへの提言	浜田 悟	52
ものづくり企業のグリーン調達および省エネ対応支援施策	細谷 和丈	54

第5章 災害対策・治安維持への取り組み

「被災」から「減災」へ	矢向 直人	56
中小企業の災害対策を強化する	鈴木 康弘	58
大型団地、高層マンション等の治安維持に関して提言	山下 義	60

第6章 産学官連携

中小企業のニーズに対応した産学官連携支援	柴崎 理	62
大学発ベンチャーセカンドステージ支援の提案	大場 貞男	64
産学官連携による伝統工芸鋳物新名産品	後藤 武史	66

第7章 IT化の推進

「官庁との連携による経営関連情報発信」	鈴木 佳文	68
パソコンでシルバー世代に活躍してもらおう	柴田 武	70
Win-Winを目指した企画創造を	山戸 昭三	72

第8章 その他

源流管理で新商品開発の成功率を高めよう	荒牧 国紀	74
知的資産を知って強い経営体質造りを	高橋 明憲	76

芸術・文化による、まちのにぎわいの創出

— 劇場・劇団・地域住民の連携によるまちの活性化プラン —

城西支会
柴原 廣次

1. 中野区内文化施設・団体・個人と地域商店街との連携事業の開発

(1) 本提案に至った背景

中野区内では、個店の魅力を発揮し商店街の集客力を高めるための「一店逸品運動」等が定着をみている。本年もN商店街が対象となり、商店街振興組合理事長の賛同のもとに準備が進められている。この打合せの中で、ふともらした理事長の一言「日替わり、月替わりでイベントがあり、もうこれ以上時間も手間も出すことには無理がある」…商店街に大きな負荷のかからない「にぎわい創出支援」の方法はないものか。本提案はその模索から生まれたものである。

(2) 提案の骨子

本提案は、中野区内に存在する公共ホール・劇場・小演劇場と地域に根づく劇団や劇団員等を貴重な地域資源として見直し、ハードとソフトの橋渡しを我々中小企業診断士が担うことによりこれらの連携を実現させその相乗効果により、まちに「にぎわい創出」をもたらすことを目論むものである。

(3) 中野区特有の地域資源

JR中野駅周辺及び中野区内には、次にあげるような公共施設及び民間小劇場が存在する。また周知のごとく中野区内には、小劇団の本部及び小劇場に出演する俳優・劇団員・アーティスト・舞台関係者等の居住が多いという地域特性を有している。

(4) 仮説計算による劇場の経済効果

中野サンプラザは、中野区の顔として歴史がありその存在感も大きい。その営業形態として、主催公

■中野区内の劇場・ホール

劇場・ホール名	席数
① 中野サンプラザ (中野区)	2222席
② なかのZERO (中野区)	550+292席
③ 中野芸能小劇場 (中野区)	110席
④ 中野区野方区民ホール (中野区)	248席
⑤ ザ・ポケット (民営)	177席
⑥ MOMO (民営)	100席
⑦ スタジオアクトレ (民営)	100席
⑧ テルブシコール (民営)	100席

演、タイアップ公演、貸しホール等があるが席数2,222席を全て売切り、1日1回公演で年間250日公演と仮定すれば、2,222席×250日=55万5,500人の集客を可能とする。経済効果としてはチケット料金を5,000円とすれば合計27億7,750万円となる。これら劇場・劇団等の集客力及び経済効果は商店街のすぐ隣に位置するものでありまちとの連携と回遊性を工夫することによる中野区内商業施設への波及効果は今後とも十分期待できるものである。

(5) まちのにぎわいの「タネ」を育てる中野区の重点プロジェクトの存在

中野区は、平成18年12月発表の「中野駅周辺まちづくりランドデザイン」のなかで集客力の高い劇場・イベントホール・ホテル・テーマ型商業施設



JR中野駅北口「中野サンプラザ」

■中野区内の劇場・ホール

劇団名	住所・団員数・その他
岸田事務所十 楽天団	中野区中野3-19-18桃ヶ丘 コーポ102・20名
疾風DO党	中野区本町4-19-6 ネギシビル406・10名
SHA・LA・LA (ウッチャン)	中野区中央3-2-2メゾンアル エット402・7名
劇団鳥獣戯画	中野区中央1-35-1 毛利ビルB1・20名
転位・21	中野区中野1-27-16 ときわコーポ・15名
東京壱組	中野区中央5-17-18アーバ ンライフ中野207・16名
東京サンシャイ ンボーイズ	中野区中野5-2-10 童文社ビル4F・14名
(株)劇団未来劇場 (水森亜土)	中野区中央3-49-3 新日本ビル4F・18名

の導入を目指すことを謳っている。その目的とするところは観光、演劇などにぎわいのもととなるカルチャーを活かし地域文化の発見・創出を地域の産業活性化につなげるというものである。この点において本提案は、中野区行政とのベクトルが合致するところとなり中野区の将来ビジョンの一つである「笑都・劇都」なかの”の実現に協力する形となる。

2. “「笑都・劇都」なかの”の実現のためのプロジェクト班の設置と運営

(1) 当面の課題

中野区では「芸術文化活動拠点化計画」として廃校になる桃丘小学校跡地など、中小劇団が自由に使える稽古場の設置等のプランが検討されている。我々診断士としては「若手演劇人と地域との共催による演劇まつりの開催」等を視野に入れ“芸術・文化でまちのにぎわいを持続している先進事例”として「下北沢商店街」地域の調査を行う。

(2) 長期的課題

文化・芸術を振興することによる中野区特有の地域ブランドの創出を目的とし“「笑都・劇都」なかの”の実現を目指す診断士によるプロジェクト・チーム（5名）を編成する。中野区の魅力を高めることにより中野区域外からの集客を誘発し、中野区商業地域の繁栄を目指す。

(3) 初年度の活動

初年度における診断士チームの課題は、中野区内において文化・芸術に興味と関心を持ち今後の活動に協力を惜しまない「キー・パーソン」の発掘となる。そのため次にあげるアンケートは、それぞれのターゲットへ直接訪問し、ヒアリングを行うこととする。

- ① 劇場オーナー向けアンケート
- ② 劇団オーナー向けアンケート
- ③ 商店主等一般向けアンケート

(4) 初年度活動予算

- ① アンケート作成費用
- ② ヒアリング調査人件費
- ③ 交通費、その他雑費等を含み、50万円を見込んでいる。

「地域の台所」へ産・製・販連携

— 地産“地消”・“外消”促進で中小店活性化 —

中央支会
河合 陽子

1. なぜ“食”機能？

2007年版中小企業白書によると、消費者が「近所の中小店」に充実を期待する商品・サービスでは「惣菜・パン等」および「生鮮食品」が1~2位を占める。しかし現状の利用率はいずれも2割前後と大型店・量販店等への流出が著しく、改善要望として「品質、安全性向上」を望む声が多く寄せられている。

そこでここでは食関連の中小商店に焦点をあてて「品質、安全性向上」を図ると同時に、その改善成果を効果的に店頭PRする方策を提言したい。こうして「近所の中小店」が日常的な「地域の台所」としての機能を高めることは、ひいては地域経済全体の活性化にもつながるものと期待される。

2. キーワードは「食育」

具体策の検討にあたっては、その基本法が施行されるなど昨今注目されている「食育」をキーワードとする。食育は大きく分けて、①「品質、安全性」に関わる産地や添加物、栄養成分等の情報開示、②「食生活」全般に関わる共食や地産地消の推進、伝統食・健康食の普及啓発…などから成る。

とくにここでは「地産地消」に注目して、

上記①・②の観点から食育機能強化を図る方向性で検討する。これにより、産・製・販連携による域内での経済循環の活発化が、さらには地域ブランド確立等による域外からの地産“外消”も見込まれる。

3. 具体的な事業展開策

具体的な事業展開メニューを、食育の定義に倣い以下2つの観点から提案する。

(1) 品質、安全性の“見える化”

消費者の改善要望が強い「品質、安全性向上」策としては、中小店での地産地消を積極的に進める。流通面では、(a)食関連の中小店舗間のヨコの連携、(b)中小店と農業、水産業、食品加工業など異産業間のタテの連携…の視点から域内事業者間のマッチングを図る。また店頭PR面では、各食材や生産者のプロフィールの“見える化”を推進して、地元消費者の信頼感および親近感の醸成を図る（【図表1】参照）。

ここでの留意点としては、地元農家や漁師・加工業者等との地理的な近接性や店頭における地元消費者とのコミュニケーション力など、「近所の中小店」ならではの強みを生かすことで、現状の消費流出先である大型店・量販店等に対して優位性を発揮する。

図表1

実践者／協力者	消費者向けの店頭PRの具体例
八百屋 農家	「〇〇さんこだわりの朝採り旬菜」表示
飲食店 八百屋	地元店調達の旬菜で「郷土料理教室」
鮮魚店 漁師	店頭で漁師発行の「目利き力認定証」
惣菜店 鮮魚店	地元魚介を使った新惣菜の共同開発
酒 店 酒蔵	店頭の地酒試飲会や酒蔵見学ツアー

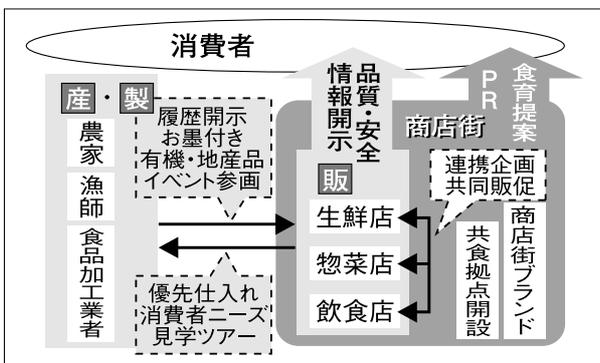
(2) “地域ぐるみ”で提案・PR力強化

次に(1)の各プロジェクトと連動するかたちで、各参加店が所属する商店街としても「食生活」提案型事業を展開する。食育関連イベントや空き店舗を活用した共食拠点の開設、商店街ブランドの立ち上

げなどが検討されよう【図表2】参照）。

ここでの留意点としては「地域の台所」化へ向けた商店街会員店舗のベクトル合わせが欠かせない。これにより、各プロジェクト参加店は地元消費者への提案・PR力の強化が図れ、また他業種店にとっても、最寄り性・繰り返し購買性が高い食機能充実による街全体の集客力向上というメリットが得られる。

図表2



4. 実現へ向けてのステップ

Step1) 川上から川下までマッチング

事業立ち上げ段階では、産学官民など“地域資源”を幅広く連携・協働させる。

- ① 地域ぐるみで「食で街おこし」推進組織の立ち上げ
- ② 全体ビジョンの策定・共有化
- ③ 食関連の川上・川下企業への参画呼びかけ
- ④ 事業者のマッチングおよびプロジェクト化
- ⑤ 各プロジェクトの実践→効果検証→フィードバック

Step2) “点”から“線”へ、情報発信強化

“点”の各プロジェクトの実践に加え、商店街を巻き込んだ“線”の事業へと展開する。

- ⑥ 既存の商店街ビジョンと「食で街おこし」ビジョンとのすり合わせ
- ⑦ 商店街内でプロジェクト・ミックス適正化
- ⑧ 連動イベントや活動拠点整備などの事業化

Step3) “線”から“面”へ、ブランド化

さらに地産“外消”をめざして、より広域の“面”の事業へと進化させる。

- ⑨ 地域ブランド・コンセプトの策定・共有化
- ⑩ ブランド・ロゴ、品質・安全認証制度、ご当地検定など地域内での統一ツールの開発
- ⑪ 食以外の業種への各種ツールのヨコ展開

5. 持続可能性確保へのKFS

(1) 行政の役割；立ち上げや“お墨付き”

地元自治体は推進組織立ち上げおよび事業者間のマッチングを主導する。産業、消費生活、福祉、教育など各関連部署が横断連携して、①研究開発・販促・専門家派遣などソフト面、②融資・助成など資金面、③品質・安全性の“お墨付き”面…等を支援する。

特にここでは政府が今年度スタートさせた「中小企業地域資源活用プログラム」への申請も検討したい。今回の都の基本構想には、食関連では大森海苔や東京うど、こまつな、ちゃんこ等が“地域資源”指定を受けており、関連プロジェクトとして認定されれば政府支援も得られる。また未指定の地元資源については、将来的な指定獲得もめざしたい。

(2) 診断士の役割；仕組みづくり・人づくり

中小企業診断士の役割は、①事業者や行政、専門家等をつなぐコーディネーター、②推進組織の合意形成へのファシリテーター、③各プロジェクトのPDCAおよび事業性評価を担うコンサルタント、④プロジェクト・ミックス適正化を図る地域マネジャー、⑤事例の共有化・ヨコ展開させるプロモーターなど。

特に中小企業地域資源活用プログラム申請など各プロジェクトの事業計画策定では、診断士が主導的な役割を果たす。留意点としては、(a)収支面では地域ブランドの売り上げやロゴ使用料収入、地元スポンサーの獲得など堅実な収益基盤の確保、(b)実施体制面では上記①～⑤の役割を担えるような地元人材の育成・組織化・動機付けの仕組みづくり…等で持続可能性をアピールして、認定獲得につなげたい。

地域資源発掘コンテスト

— 地域住民により身近な資源を探す —

城南支会
小黒 光司

1. 中小企業地域資源活用促進法

平成19年6月29日から「中小企業地域資源活用法」が施行された。この法律は、地域資源を活用して新商品の開発等に取り組む中小企業や関連団体に対し税制、金融面を始めとする総合的な支援を行い、地域経済の活性化を図ることを目的としている。地域資源とは次の三点を指す。

- (1) 地域の特産物として相当程度認識されている農林水産物や鉱工業品。
 - (2) 地域の特産物である鉱工業品の生産に係る技術。
 - (3) 文化財、自然の風景地、温泉、その他地域の観光資源として相当程度認識されているもの。
- である。

2. 地域格差と産業間格差

この法律の出来た最大の理由は、都市と地方の格差の拡大、いわゆる地域格差を解消する事を目的としている。現在の日本の景気は先端産業の輸出に依存しており、これに関わる産業によって好況が維持されている。一方国内向け産業である農業、卸小売業、サービス業はその波及効果を受けていないのが現状である。また国内消費需要が頭打ちとなっており、現状では国内向け産業全体が浮上する要素は見当たらない。したがってこの格差を解消するには、地域ごとの特徴ある産業の創出や新商品の開発による輸出も視野に入れたマーケットの拡大と地域への観光客の誘致を図ることが必要である。そのためには、この法律を最大限活用する事が必要である。地

域の行政、企業、団体、商店街、住民が一体となって地域資源の掘り起こしと、活用方法について検討する必要がある。

3. 東京における取り組み

東京都では平成23年までに海外からの観光客を平成17年の277万人から600万人まで増やす計画を立てている。特に2016年オリンピック招致に向けて、都内の重点観光地として6箇所の指定を行い、各種の施策を実施している。

一口に東京都といっても西は標高2,000m級の雲取山の山頂から、南は小笠原諸島まで広範囲にわたっている。このことから、東京都においては、農林水産物や観光資源を多く保有して言える。

また格差の点で言えば都内でも地域による所得格差、教育格差、などが大きくなっており、特に地域密着型の商店街においてはその格差が顕著となっている。観光地型の銀座、六本木、原宿、浅草、ターミナル型の新宿、渋谷、池袋、上野などを除けば大方の商店街は疲弊の一途をたどっている。

このように、観光客誘致の施策を積極的に展開している一方で地域によっては施策に取り残されたところが多い。平成22年までに600万人の観光客を誘致するのであれば当然大型ホテルや一部の地域で観光客を吸収するのは無理があり。都内各地域への分散体制が必要となる。そのときに、各地域における観光資源や受け入れ態勢の整備が出来ていなければ、観光客の満足を得ることは出来ない。

以上の点から中小企業地域資源活用促進法と東京

都における観光客誘致計画を連携させる事が必要となってくる。地域活性化のためにはこのような各種施策を組み合わせることによってシナジー効果を生み東京都全体の観光客増加と、地域における観光客の増加、商店街の活性化等が期待できる。

また東京には「江戸指物」「江戸切子」「建具」「皮革製品」など伝統工芸や独特の技術が多く残っており、観光資源ばかりでなく、これらの技術資源活用が期待できる。

4. 市区における地域資源発掘コンテスト

東京における観光資源や技術資源について延べたが、実際にこれらの資源（シーズ）を発掘するにはかなりの労力を要する。ある程度知名度のある観光資源や技術資源は比較的容易にわかるが、実際地域に住んでいると意外と気がつかないことが多い。たとえば、町内に伝統工芸品の優れた職人が住んでいたり、昭和20年3月11日の東京大空襲で焼け残った電柱が保存されていたりする。



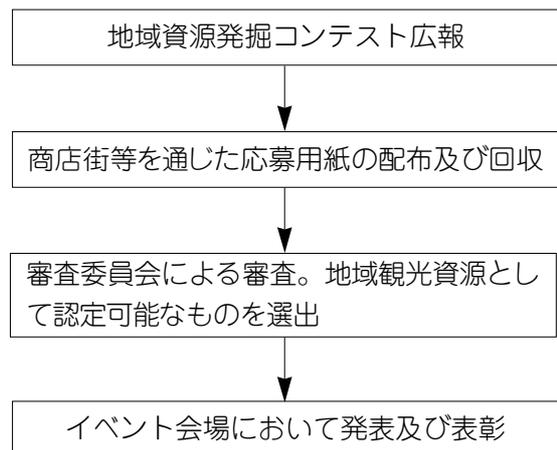
マンションの一角に保存されている焼け残りの電柱（台東区三筋）

これらはすべて地域資源であり、地域に住んでいる人が日頃から少し注意深く探せばすぐに見つかるものである。そこで地域と密着した市区行政機関が主導する「地域資源発掘コンテスト」を提唱する。

●地域資源発掘コンテスト実施手順

- ① 一般公募とするところから対象を観光資源とする。
- ② 広報は行政機関の広報誌で行う。
- ③ 地域の祭りやイベントの企画として行う。

- ④ 応募用紙を作成し配布する。
- ⑤ 集まった情報を審査検討し、観光資源認定を行う。
- ⑥ イベント会場で発表し、観光資源として認定されたものを表彰する。
- ⑦ 地域で収集した観光資源を生かすための構想を練る。
- ⑧ 構想を東京都の担当部署へ上げ、都の基本構想として採用してもらう。
- ⑨ 構想をブラッシュアップし国による法律認定を受ける。



ここまでを「地域資源発掘コンテスト」とする。これ以降、構想を練る段階からは、地域の中小企業診断士会等支援団体との連携により計画作成を行う。

特に（社）中小企業診断協会東京支部からは、当法律の認定を受けた案件に対する支援のためのジェネラルマネージャー、プロジェクトマネージャー、支援アドバイザーを多く派遣しており、地域の中小企業診断士との連携が取りやすくなっている。

地域住民の資源探しから案件の選別、構想の策定、計画書の作成、国による法律認定、各種支援活動、需要開拓・事業化達成までの一貫した流れの中で当法律の趣旨が生かされ、地域活性化につながるものと思われる。

地域資源を活用した地域ブランド商品の開発

— 地域の歴史と資源の再発見がヒント —

城西支会
清水 敏行

1. 現状と課題

(1) 独自の商品開発の必要性

地域の商店や商店街の個店などは、従来から商品力については大手小売チェーン店や専門店に対して不利な状況にある。メーカーのナショナルブランド商品は、大量仕入・大量販売のできる大型店が低コストでしかも良質な商品を提供することができる。また大手流通業が企画・開発し、委託生産させるプライベートブランド商品についてもやはり大量の販売力のある大手小売チェーンが有利となっている。

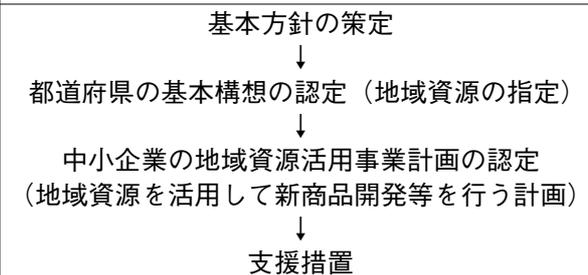
地域の小売店は、仕入数量も少ないため高コストでの商品調達となり、価格面や品質面などでも大型店に対抗するのが難しい状況にある。

そのため、一部の製造小売店などは一店逸品運動による独自性のある商品づくりを行いまた力のある商店街では商店街ブランド商品づくりなどを行ってきた。

このような流れの中で、地域独自の個性的なブランド商品やサービスの開発を促進するために「中小企業地域資源活用プログラム」が創設され地域資源を活用した事業展開の促進が進められている。

ここでは地域の強みとなり得る地域資源を3つの類型に分けている。それは①産地技術（地域の伝統的な製造技法を基に商品開発）、②農林水産物（地域の農林水産物を原料として商品開発）、③観光資源（地域の観光資源を基にサービス商品開発）を中心として中小企業による新商品・新サービス商品を開発・市場化する支援を連携して総合的に行うものである。

中小企業地域資源活用プログラムの基本的枠組み



(2) 地域の歴史と資源を振り返る

このような地域資源を活用した新商品開発を進めていくために必要なことは地域の過去の歴史を振り返り、他の地域にはない独自性を探索することが重要である。また地域に存在する建造物や遺跡なども重要な地域資源である。

地域特性を活かした地域ブランドを創設し、地域ブランド商品を開発することは地域や住民の視点から見ると地域の魅力を高め、地域を活性化するために重要な取組みとなる。また地域の消費者の視点から見ると愛着や信頼性のある商品が認知されれば永続的に支持される商品となる。またブランド価値・商品価値の観点からは、地域の魅力が付加価値となり、従来型商品との差別化となり競争に勝ち残ることができる。

ブランドネームやブランドマークは地域イメージを表わしたものを考えることが必要であり、地域の資源を集約した商品品質づくりが求められる。

2. 提言

(1) 実施事例

私の関わっている都内の3つの商店街が連携した地域ブランド商品開発の事例をご紹介します。

この商店街地域は、都内有数の乗降客の多い隣のターミナル駅と全国的に有名な高齢者層にターゲットを絞った駅の間に位置しており従来から両駅に挟まれ、そのまちの個性や商店街活動が埋没し苦戦を強いられてきた。そのような競合関係の中で危機感を持った商店街の40代を中心とした若手青年会有志が、平成17年に地域ネットワークを結成し共通のホームページを開設し、情報の受発信を積極的に開始した。それとともに地域名を折り込んだ地域ブランドを創り出し地域ブランド商品の開発を始めた。まず初めに日本酒を開発した。これは地域に飲食店や居酒屋が多くあり隠れた名店も多々あり、常連客へもアピールできるとのことから選ばれた。辛口の大人の味わいをコンセプトに酒造会社に製造を委託し、オリジナルの地域ブランドのラベルをつくり商品が完成した。商店街の酒販店や飲食店で販売を開始し、口コミで評判をよんでいる。現在では第二弾として独自のブレンド米を開発し米俵風の包装にレトロ調のイメージを表わした商品を開発した。

次の予定としては和菓子を検討している。また商品だけではなく、地域ブランド名を冠した歌やCDも作製しお祭りやイベント時には音楽が流れ販売されている。青年会は積極的にマスコミ各方面へアプローチし、パブリシティとして多く採りあげられ記事やニュースとなっている。昔の縁日なども復活し地域の夏の祭りとともに、まちの再活性化が、地域住民を巻き込んで進められている。

また別の事例として、千葉県の昔の漁港に近い商店街では観光を地域のサービスブランドとして、まちの復活を試みている。現在は各商店は分断しているが地域には歴史的な遺跡や建造物がある。トライアルとして地域の歴史資源を活かしたツーリングが行われ、地元の大学や行政など各関係機関と連携した再生への提案が行われている。今後の構想としては建造物の一角に喫茶店をつくり、オリジナルグッズの販売や花を活かしたレトロ調のストリートをつ

くる計画がある。観光サービスを中心としたほっとする癒しの空間づくりをねらいとしている。

(2) 地域ブランドを活用した活性化支援

以上の2つの事例からすでに地域の独自性を基にした地域ブランド商品やサービスの開発の動きが各地で表れてきている。

① 行政への提言

行政への提言としては、今後は「中小企業地域資源活用促進法」などの支援施策の内容を地域の中小企業関係者や地元住民などにわかりやすく説明するセミナーやパンフレットの配布などを行い、地域の目線に立って地域ブランド開発を核とした地域活性化やまちづくり支援を積極的に啓蒙してほしい。

② 商店街への提言

商店街への提言としては、まちづくり関連法の改正によりコンパクトなまちづくりへと政策が転換した機会を活かすためにも地域の資源を洗い出し、地域住民と一体となった地域ブランドの創設と商品づくりに知恵を絞ってほしい。まちや商店街が再生するための起爆剤として前向きな取組みを望みたい。

③ 中小企業診断士の役割

中小企業診断士の役割は、地域に密着した支援活動をより一層推進し、関係者と一体となって地域の資源を掘り起こし、ブランド商品化へのアドバイスを行うことや行政と連携した支援施策の導入や支援策の活用への援助を行うことが求められる。

(3) 今後の期待される効果

今後はますます地域の自立と個性化による魅力あるまちづくりが望まれる。そのためには地域にある優れた資源を活用し中小企業の知恵を活かし、地域に密着した地域ブランド商品・サービスの開発と普及が必要である。地域格差を解消し地域を再生していくためにも各関係者が一体となった連携と支援策の総合的な展開が重要であり、地域活性化への効果は大きいと思われる。

消費者の力で地域産業活性化を — ワイン用ぶどう栽培クラブの例から学ぶこと —

城南支会
岡部 功一

1. はじめに

本稿では東京近郊にあるワイナリーにおける生産者と消費者とが一体になったユニークな活動を取り上げる。この活動に参加している私はある可能性を探っている。それは地域の産業活性化につながるヒントがこの活動にあると考えているからである。

2. ワイン用ぶどうについて

最近「日本のワインがおいしくなった」という話を耳にする。国内には山梨県、長野県、山形県、北海道などの有数のワイン用ぶどう栽培地域がある。東京に近い山梨県でも、最近フランスのポルドー地方やブルゴーニュ地方で栽培されている欧州系ワイン専用品種のブドウを栽培して成功をおさめる例が増えてきた。

ぶどうは北半球では、3月ごろに発芽しその後、展葉、開花、結実、色づき、やがて成熟して秋の収穫を迎えます。この生育サイクルはその年の天候に大きく左右される。

ワインはぶどう果実に含まれる糖分を直接醗酵させアルコールと二酸化炭素に分解するので、原料になるぶどうの品質がそのままワインの品質と変わらなくなる。ゆえ、日照が多い年はぶどうの糖度が高くなってアルコール度数も高くなる。ワイン愛好家が「XX年のポルドーは良い年だ」と言うのはそういったゆえんである。したがってぶどうの葉に日光が最大限に当たるように、枝を固定したり、葉同士がかさならないように整頓したり、さまざま

な農作業が発生する。また夏場の草とりも重要である。おいしいワインの裏側にはこのようなぶどう栽培者のかたの多大なご苦労がある。

3. 栽培クラブ発足の経緯

以上のようにぶどうの世話はたいへんな作業ではあるが、従来においても国内の各ワイナリーでは一般消費者を対象にしたぶどうの収穫体験などの単発的なイベントを催すケースはあった。今回ご紹介するワイナリーでも本年2月に「ぶどうの木の剪定体験ツアー」という単発イベントを定員30名で開催した。そのときに配布したアンケート用紙に「剪定から収穫まで継続して栽培の体験をしたい」という要望が多く寄せられた。ワイン愛好家にとって、その年の気候とぶどうの生長に直接ふれることはのどから手が出るほど貴重な体験になる。特に冬場の剪定作業（タイユ）は重要で、収穫時期にどの部分にどれくらいの大きさの房をいくつ実らせるのがこの時期に設計されるといっても過言ではない。そのために残す枝と剪定する枝を分けて剪定作業を実施する。その剪定作業を体験したからには設計どおりに結実するか確認したいのは当然であろう。そのような背景から年間を通して継続的にブドウ栽培の農作業を行う会員組織が発足したのである。欧州黒ぶどう品種を対象に、農場責任者の月2回の監督・指導の下、会員自身でブドウを育てるという画期的な試みである。必要経費は会費からまかなわれ、その後のワインへの醸造はこのワイナリーのスタッフが先行熟成を重ねて2年後に赤ワインとしてリリース

される。会員にはその時点で1本が特典としてプレゼントされる。

実際に会員をメールで募集すると何と60名弱のワイン愛好家のかたがたがメンバーに登録された。農作業だけのためにクルマで2~3時間かけて他県から参加しているかたも大勢おり、遠くは名古屋から参加しているご夫妻もいらっしゃる。

そして「おいしいワインを飲むためにがんばろうね」と互いに声を掛け合いながら大変な農作業を楽しみながらやっている。

4. 地域における栽培クラブの意義

月2回とはいえ、地域資源であるワイナリーに近隣他県から大勢のワイン愛好家が年間を通して訪れ町がにぎわう。そしてぶどうの生育状況をブログやクチコミによりさらに知り合いのワイン愛好家へと伝えてゆく。そのような宣伝のしくみが構築されつつある。いまはまだ60名弱の組織だが、ネット上でブログを閲覧しているメンバーも含めれば非常に多くのワイン愛好家がこの地域のぶどうの生育を見守っていることになる。また生産者にとっても刻々と変化してゆく消費者ニーズを継続的に収集できるというメリットがある。

この栽培クラブにこれだけの人が集まった理由は何なのか?、1年間の活動や仲間の話から分析してみた。

1. 身近な製品（ワイン）の裏側（日常目にふれない苦勞）の部分に触れることで、新たな知識が吸収でき、さらに親近感をもてること
2. 単なる「体験」ではなく、本格的なぶどう品種の栽培に自ら関与できその具体的成果が体感できること
3. 単純作業の繰り返しではなく、各作業の意味を理解することで農作物の生長にともなった連続性、楽しさがあること

4. ワインの知識の深さによらず、ワイン初心者から熱心な愛好家まで幅広い層が満足する活動メニューであること

5. 提言

私にはこの栽培クラブの活動が、ある商店街の活動とだぶって見えた。それは人手や知恵を外部に求める商店街と実務経験の場を外部に求める大学とのマッチングを私が微力ながらお手伝いさせていただいたからである。地方出身の大学生にとって東京の商店街はとても新鮮なものに見えるようで、いつも楽しく熱心に活動している様で、前述の分析に共通する要素がある。

「人出不足や後継者難にあえぐ地域の産業に、その分野に興味をもつ消費者を雇用ではない形で投入することにより活性化につなげる」、このマッチング活動に私共中小企業診断士がお役に立つと考えている。

行政機関等におかれましてはそのための環境整備、その実現に向けた予算措置をお願いする次第である。



日本でも増えてきた欧州ぶどう品種の垣根栽培

地域物産館設立・運営「成功の勘所」について

— 地域資源・文化の発信拠点の確実な定着のために —

中央支会
金網 潤

1. 地域観光物産館の現状

地域活性化が叫ばれて久しい。それに伴い地域の魅力を発信する「地域観光物産館」の展開は各都道府県単位のみならず市区町村レベルまで拡がりを見せている。実際に昨年我々診断士仲間が地域観光物産館を視察・ヒヤリングした結果から分析すると下記のような現状であった。

(1) 出店目的

出店目的は極めて多様であり、様々な効果を複合的に期待して出店していることがわかる。ほとんどのショップが「物産品の紹介」を挙げていることは、ショップの性質上当然であるが、多くのショップが「観光情報提供・観光案内機能」「物販」「自治体の知名度向上」についても出店の目的としている。

(2) 販売促進と組織体制

8割のショップが販売促進のイベントを実施している。イベントを実施しているショップの実施回数を見ると、年間21回以上と答えたショップが半数以上を占めており、イベントはかなり頻繁に実施されていることがわかる。

運営主体は、観光協会や農産公社など自治体の関連団体が最も多く5割と過半数を占めている。民間企業による運営が3割、自治体が自ら運営しているショップが2割となっている。従業員数はパート・アルバイトを含めて5～10人のショップが4割と多数を占めているが34～35人というショップ（沖縄、岩手）も存在する。

運営にあたる人員のうち自治体職員または関連団体の職員の数を見ると「4人以上」が最も多く4割弱を

占めている。全体として7割以上のショップでは、自治体関係職員の派遣がある。

2. 地域物産館の主要な問題点

(1) 厳しい独立採算経営への道

年商については、回答があった8件では年間売上高1億円以上の規模があるショップが6割強（5件：青森・沖縄・岩手・熊本・島根）を占めている。反対に年間売上高が1,000万円に届かないショップも2件（山梨・愛知）にあった。

しかも実際の収支状況では、補助金なしでの運営は大変厳しい状況である。

(2) 戦略不在のマーケティング

各々の物産館では、現状打開に向けて懸命に努力しているようだが、最大の問題点は、利用が想定される①在住者、②通行者（OL、サラリーマン）、③来訪者（観光客、買い物客）の実態と意向を聴取・反映していないことである。

3. これからの地域物産館のマーケティングのあり方について

(1) 設立・運営上の課題

では、①～③のお客様の地域物産館に求める声と期待とは何であろうか？

そしてその声と期待から想定できる課題とは何であろうか？

私は3つあると考える。

1つ目は、既存の商業施設にない利用価値を掘り

下げて考察することである。

お客様は地域の物産や文化が欲しいのではなく、単純に自分のショッピング・娯楽上の問題解決機能を欲しているからである。

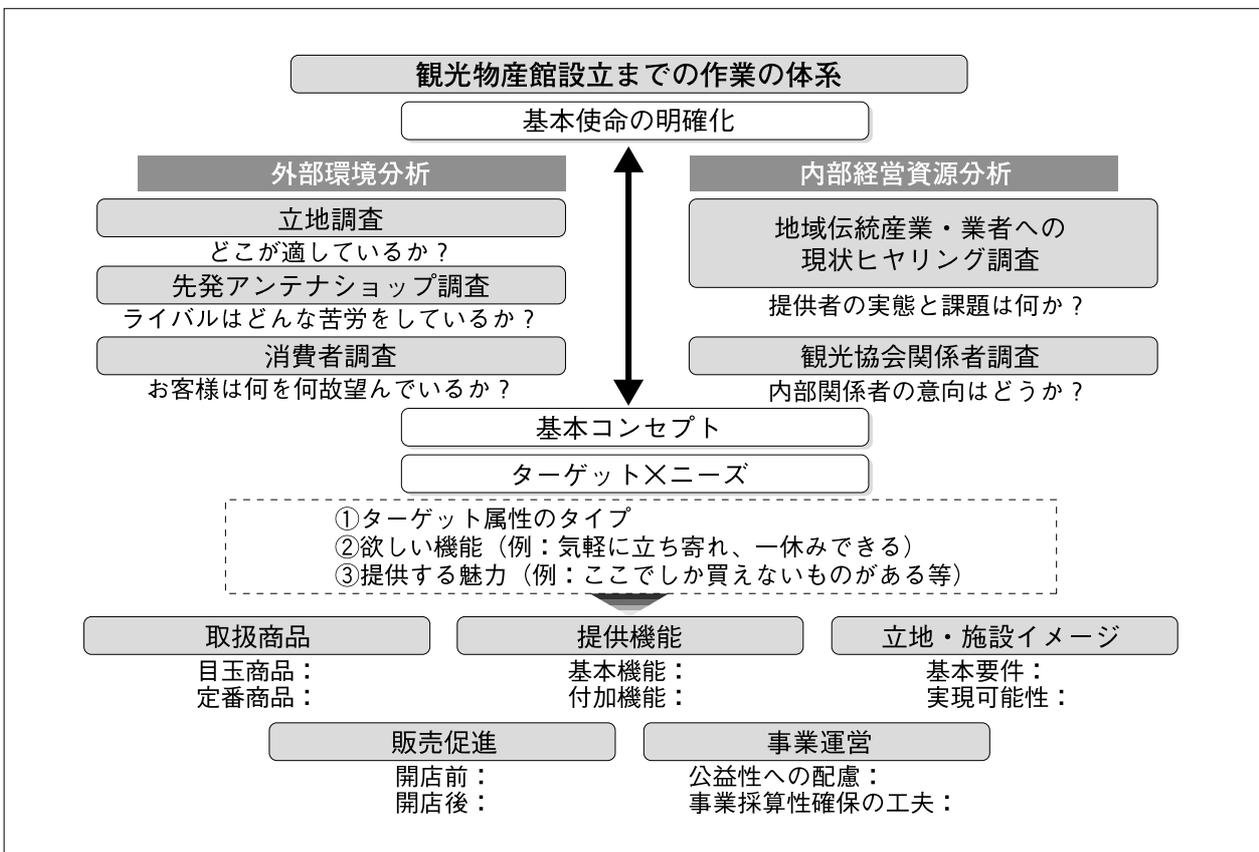
2つ目は、早期黒字化を狙ったビジネスモデルづくりである。地域物産館を始める際には、遠大な構想・高邁な理想を掲げ大規模なプロジェクトを組んでこのテーマに取り組む自治体も多い。しかしながら、「地域文化や伝統の発信基地であれば収支はソコソコで…」とか、「中長期の期間で収支トントンになれば…」と言う考え方では結局頓挫するリスクが高くなる。その意味では、「小さく生んで大きく育てる」発想が望まれる。

最後は、個々地域の持つ潜在資源の掘り起こしインパクトのある商品・サービスの開発・導入である。

店舗集客力の強化は、地域物産館共通の悩みである。一方駅中・空港内売店はもとより百貨店内でも地方物産展は花盛りである。よそで買えるのならは何もここを利用することはないと考えるのも当然である。

(2) 事業成否の最大の勘所

まずは、小売業の経営に精通し、地域の振興に高い志を持つ店長人材の確保が大変重要になる。つきなみだが店長人材には、品揃え・人材教育・店舗運営に関しての権限委譲を出来るか否かが主催者サイドに求められていることは言うまでもない。そして店長を中心に下表のような作業体系について関係者が共有認識の下に粛々と誠実に推進することが永続的に繁盛する地域物産館設立の勘所であると私は考える。



アートや文化を活かすまちづくり

城南支会
高橋 明憲

1. ハードからソフト重視へ

ビジネスや旅行で外国から日本に戻ってきたときに感じるのは、整然から混沌への劇的な変化である。つまり、歴史を活かした街並み、手入れが行き届いたシンメトリックな公園、自ら生み出した作品を展示する美術館や演奏するコンサートホール、畑から収穫された食材で作られる伝統料理や酒の中で人々が人生を楽しんでいる外国と、歴史遺産と同居するビル・住宅地・工場、再建築や掘り返される道路、多種多様に提供される季節感が乏しい料理、けばけばしい看板と電柱などに象徴される雑然とした日本との落差である。これは人生におけるよりどころを何に求めるかの歴史的蓄積の結果や、それぞれの風土に深く関係していると言えそうである。

2007年開催の第60回カンヌ国際映画祭で「殯の森」によりグランプリを得た河瀬直美監督は、受賞スピーチで「人生は多くの困難があるから私たちはどこかに心のよりどころを求める。でも、お金や車など形のあるものは心の一部しか満たせない。誰かの思い、亡き人の面影など目に見えないものに支えられて、私たちは生きている。そういうことを伝えなかった。」(日本経済新聞2007.5.28付け夕刊)と語っている。現代の豊かなものに囲まれた成熟社会の中で、何か満たされないものがあると感じるはそのせいかもしれない。

21世紀は、もの中心のハードから知識、情報、心というソフトが重要視される時代といえることができる。創造的な人々の活動が多種多様な文化を形成し、お互いの文化が刺激しあって新たな創造が生まれる

という循環が求められるのである。

2. ソフト化の提言

日本においても、五感を駆使したアートや文化の活力を原動力として、まちを愛し社会参加や仲間づくりを楽しめるまちを指向すべきところにきている。このようなまちづくりのきっかけ、発端となる3つの提言をしたい。

(1) まちの出入り口を音楽で飾る

音楽は空間の広がりや時間の連鎖という力をもつので、遠い昔に心の奥に沈殿した音楽を耳にすると当時の生活や行動が鮮やかに甦る。私の経験によれば今でもサン＝サーンスの「白鳥」を聴くと小学校時代にそれが給食時に絶えず流れていたおかげで、毎日出ていた脱脂粉乳の白さ・匂い・味とそれを取り巻く級友の情景が瞬時に眼に浮かぶといった具合である。

この音楽の力がまちづくりのヒントをもたらす。まちの出入り口は交通機関の駅や停留所になっていることが多い。そこで、電車などの乗り物の乗降促進発車メロディーをそのまちの生い立ちや物語あるいはそのまちのイメージに関係する音楽に変えてみてはどうかという提案である。

すでに山手線の恵比寿駅では「第三の男」高田馬場駅では「鉄腕アトム」、京浜東北線の蒲田駅では「蒲田行進曲」の音楽が流れるが、他の駅でもこれを水平展開することで、まちのイメージが大きく膨らみ、まちに出入りする楽しみが増えることが予想できる。例えば、上野駅はムソルグスキーの「展覧会

の絵」、新橋駅は「鉄道唱歌」、渋谷駅は「春の小川」などが私の頭に浮かぶ。正式には、このような音楽を広く公募して決めていくのが望ましい。季節に応じて音楽を変えてもよい。さらにこの小さな音楽をモチーフにして路線単位の音楽祭や路線間をまたぐ音楽イベントにも発展させられる。

まずは交通機関、音楽家、住民、著作権者、行政機関、まちづくり専門家との連携で乗り物の発車音やメロディーを親しみのある音楽に発展させる事業の企画から着手してみてもどうだろうか。

(2) 視覚、味覚の視点で発掘、育てる

視覚、味覚の視点からもアプローチすることも必要である。景観、まち並みが美しいところ、散策したいところに人気がある。まち並みでは田園調布、表参道、散策では海、山、豊かな季節の草花があり歴史を承継する鎌倉、江戸情緒に富み圧倒的に外国人に人気のある浅草等は五感に訴える力を多く有している。

まちのどこが気に入り、どこが嫌いかの観点でテーマを設定して写真や絵画を定期的に募集して、気づきを顕在化することから始めるとよい。そして作品の展覧会を通して広く関心をもってもらい、どのようにまちを直していったらよいか、どのように保全運営していくかを議論するオープンフォーラムを設ける。更に、新たなまち並みや散策コースのプランに関するコンクールを行って優秀作品を通してまちづくりの求心軸としていく。

一方、味覚に関しては、地域特産物を用いた加工食品や料理の発表会で積極的に発掘し売れるものに成長させていく。そして、景観、歴史と結び付けて地域ブランド化をはかり、まちのイメージを強固なものにしていく。併せて、料理教室も開いて文化として承継させていくことも必要である。このような一貫した事業を推進するトータルコーディネーターが求められる。

(3) 外国人の力を活用する

日本の文化や自然に惚れ込んで日本に住み込む外国人が増えている。これらの外国人は、日本人が忘れてしまった伝統や当たり前だと心の置くにしまい込んでしまったことを掘り起こしてくれる。長野の高原に住み日本の環境活動に熱心なウェールズ人、木桶を復活させ古来の酒造りを推進する米国女性、京都の町家を借り上げて観光客に貸し出しする米国人、東北の山間にある温泉旅館の女将をしている米国人など各地で活躍している。

また、東京の下町にある外国人を積極的に受け入れる旅館では、そこに宿泊する外国人に近隣の飲食店や寺院、商店の名前を書き込んだ地図を渡だし、それを片手にどんどんまちに出て住民とコミュニケーションをしてもらい、お互いが気づきを得るような仕組みを作っている。異文化で育った外国人の目から日本文化を再発見し、現状問題なところは厳しい注文をつけてもらうことは大変有意義である。

そこで外国人と日本のまちづくり専門家がチームを組み、アドバイザーとして活動する事業を提案したい。継続して行えばお互いの国の文化交流にも役立つからである。

これからはアートや文化に深く関係する五感をできるだけ活用するとともに異文化の声を聞いて自らの文化を再発見し、そして新たな文化も創り出す意気込みでまちづくりをしていく時代になってきていることを認識すべきであろう。

墨田区押上に世界でNo.1の自立式鉄塔「新タワー」来年度着工

— 東京活性化のビジネスチャンス到来 —

城東支会
後藤 武史



東武鉄道(株)・新東京タワー(株)提供

1. Rising East Project

今、日本で、「Rising East Project」が着手されている。世界一のタワーを国のシンボルに、ものづくりの技術や放送通信メディアとの連携で、コンテンツ、ファッション、ライフスタイル、アート等様々な都市文化、国文化を創造し続け、世界へ発信する日本を代表する都市文化創造発信拠点として、新タワーを核とした新しい時代の国づくりの一端として、街づくりを世界に示すprojectである。周辺や沿線の都市型生活者に、充実した生活インフラを提供し、環境にやさしく、地域防災拠点としての機能を持つ、コミュニティの豊かさを実感できる街、都市型生活コミュニティ拠点である。タワーのある街の集客力により、世界中からあらゆる世代、あらゆる民族の人々が訪れ、ふれあい、出会い、歩いて楽しめる都市型観光スポット。周辺エリアとも連携した広域交流の街。都市型観光の広域交流拠点創りである。墨田・台東両区は、江戸きっての盛り場であった「浅草」、屋敷町だった「本所」、景勝地だった「向島」と、「食」「風情」「職人のものづくり」といった江戸文化の継承地であり、東京発展の基礎を築いた地域である。

2. 新タワーの概要

タワーの高さは、約610mで世界一。

施設内容は、展望施設（第1展望台350m、第2展望台450m）放送施設、店舗、レストラン等がある。事業主体は、新東京タワー株式会社。今後のスケジュールは、2006年度基本設計、2007年度実施設計、2008年度着工、2011年度開業である。

3. 地上デジタル放送と新タワーの役割

地上デジタル放送、略して「地デジ」とは、テレビ放送用の電波をデジタル化すること。デジタル化するとテレビがもっときれいに写るようになり、2011年には、現在のアナログ放送はデジタル放送に完全に移行する。

デジタル電波による安定した美しい映像を、関東一円に届けるため従来より高いテレビ塔が必要となる。

そこで、民放5社とNHKはこの重要な役割を担う新タワーの建設地として、「墨田区押上・業平橋地区」を最終決定し、より高いテレビ塔からのデジタル放送に向け準備を開始した。

4. 経緯とスケジュール

2004年12月、墨田区・地元関係者が東武鉄道に新タワー誘致の協力要請。

2005年2月、東武鉄道として新タワー事業に取り組む旨放送事業者・墨田区に表明、地元組織新タワー誘致推進協議会が決起大会開催。2004年10月、

押上・業平橋周辺地区まちづくり協議会設立。
2007年度、基盤整備工事着工。2010年度、区画整理事業完了。

5. 中小企業診断協会東京支部城東支会商店街支援事業墨田区押上地域担当責任者として今やっていること、これからやること。

- 墨田区商店街連合会会長熊谷恵二氏（押し上げ通り商店会会長）とコンタクトを密にし協働してこの大事業に取り組み中で、押上・業平橋駅周辺地区の将来ビジョンの構築。
- 点から面への効果の波及。新タワー建設を起爆剤として墨田中央エリアが他の観光拠点と有機的に連携し、墨田区全体が新たな観光都市へ生まれ変わる分かりやすいビジョン、街づくり構想の策定。筆者は、期間中300万人を集客する「湘南平塚七夕まつり市民の会会長」6年間の経験からノウハウ、精神、ツールを保有、平塚商工会議所議員としてそれを実行している。この成功体験を、墨田区商連熊谷会長を通して墨田区商店街連合会に全てつぎ込んだ。ノウハウとは、「湘南平塚七夕ヨサコイソーラン星舞フェスタ」であり、精神とは、「賑わいのない商店街は繁栄しない」という哲学、ツールとは、100を超える平塚七夕期間中に開催されるイベントを収録したビデオである。「平塚うまいもの厳選100店マップ」もある。湘南平塚七夕まつりで成功した事例、ネタ、材料は全て持ち込んだ。熊谷会長とは、「湘南平塚七夕まつり」300万人の集客の成功事例の中に、この墨田の街興しのヒントがあると考えている。

6. 墨田区への提言

現在、経済活性化の切り札として、政府は、財政逼迫のなか、公共投資が伴わない地域資源活用を重

点施策として推進している。

この流れの中、今まで述べた事項と「新東京タワー」は、政府の地域資源活用の施策活用するのによい資源である。そのため、下記の事項を提言する。

①地域資源への登録へ

墨田区が観光における地域資源は江戸・東京博物館、両国国技館、墨田川、橋銀座商店街が登録されている。そこに、「新東京タワー」を登録することを提案する。新宿区は、東京都庁を登録しているので可能と思われる。墨田区は「ちゃんこ」も登録しているが、さらに「赤穂浪士の吉良邸跡」「隅田川の花火大会」「隅田川の桜」等の地域資源を追加登録すべきである。

②プロジェクトの発掘へ

政府の補助金には

- 地域資源活用新事業展開支援事業費補助金補助事業

法律に基づかない補助金なので、使い勝手がよい補助金である。

- 中小企業地域資源活用プログラム

中小企業地域資源活用促進法に基づき認定を受けると、各種支援と補助金がある。

などがある。

これら補助金を活用するため、登録した地域資源を使ったプロジェクトを立ち上げ申請する。

プロジェクトの発掘は、商工会議所、区商連を使いニーズを吸い上げて、立ち上げる。このプロジェクトの発掘と推進には、中小企業診断協会東京支部城東支会などの各地にある診断士組織を活用するのが有効である。

③費用

区が負担すべき費用としては、①兼任の職員、②広報紙・ホームページの掲載、③説明会の開催などの費用が考えられるが、プロジェクトが立ち上がり、1本でも成功すれば、その経済効果を考えると軽微なものである。

東京郊外のニュータウンにおける新たな地域資源の創出

— 診断士を、市民活動推進・福祉・防災に生かす —

三多摩支会
小口 裕

八王子市郊外、高尾山稜の麓に広がるニュータウンが館ヶ丘団地である。昭和50年入居開始、約2,800世帯が生活するこの団地の中央に立地するのが館ヶ丘団地名店街（以降、名店街）である。本稿ではこの名店街を中心に進められているコミュニティ活動の総称である「クラブたてがおか」を題材に、都市郊外における地域資源とは何か、そして行政に向けて何を提言できるかを考えてみたい。

（※なお、活動の詳細は、インターネット検索エンジンにおいて“館ヶ丘団地”というキーワードでヒットするブログ“Blog de 館ヶ丘団地”を参照頂きたい）



1. コンパクト・シティと地域ブランド

現在の都市計画のキーワードは言わずもがな「コンパクト・シティ」である。その主旨の一つは「生活導線の短縮」であろう。そして、それは東京近郊の商店街にとっても重要な命題である。なぜなら既にロードサイドのナショナルブランドに侵食されきった、広域商圈からの集客はすでに望むべくもなく、必須の課題は周囲に広がる一次商圈の守りをいかに固めるかだからである。

その命題を市民視点で俯瞰すると「いかに（離れたロードサイド店ではなく）最寄りの商店街を選ぶか」という選択となる。そもそも市民はなぜ商店街

を選ばなくなったのか。館ヶ丘団地に限れば、その答えは「商店街のことが知られていない」からである（2004年の住民向アンケート調査結果から）。ではなぜ、知られていないのか。名店街でもセール・チラシ配布、夏季例祭のポスター貼付などは欠かさず行われていた。

これについて筆者は2つの仮説をもっている。1つは、商店街と疎遠な若い住民にとって、それらが「商店街の古い体質の代名詞」と映っている、という点。2つめは、新しく転居してきた住民には、逆に「気遣いの材料」となっている、という点だ（尚、これらの仮説については、後の調査で、ある程度実証された）。ともあれ重要な課題は「住民向メッセージの質的な改善」であった。

2. 東京郊外での地域ブランドとは？

ところで、地域資源をブランドに託してメッセージとして発信し、ターゲットたる層への認知度を高めようという施策が、現在、経済産業省他、主要官庁横通しで進められている「地域資源活用プログラム」である。昭和30～50年代に造成された東京郊外のニュータウンのような住居地域では、いささか活用に難があると言わざるを得ないが、そのエッセンスを生かすことはできる。そのような発想で産まれたのが「クラブたてがおか」である。

「クラブたてがおか」とは、団地住民による地域志向の慈善活動の総称である。そこには住民に対する「団地内コミュニティを回復させよう」というメッセージが込められている。たとえば、団地の小

道のゴミを拾って所定のゴミ箱に投入するだけでも、それは「クラブたてがおか」である。言わばそういった些細な慈善行為に感謝を込めて尊称を冠したと見ることもできよう。そもそもブランドの機能の一つは、商品認知の契機をターゲットとする層に提供することである。この場合の商品とは「団地を思いやる心」であり、これを流行の言葉で換言すれば「ソーシャル・キャピタル」と言うこともできよう。地域資源の視点からすれば、それこそ資源であり、結果として生み出されるブランド・ロイヤリティこそが「クラブたてがおか」と言える。

3. 地域ブランドの活用と効果

現在、名店街でも積極的に「クラブたてがおか」活動を進めているが、メンバーにも「いかにダイレクトに粗利を上げるか」ではなく「まず1次商圈を活性化し、それをどう名店街に還元するか」という発想が芽生えてきたように見える。

その代表的な活動が「防災たてがおか」（2007年9月1日実施）である。これは団地住民に対して、避難場所の告知、防災グッズの展示、防災食の試食サービスなどを提供するイベントである。そもそも、このイベントの背景には、郊外型ニュータウンの多くが抱えている「防災ネットワークの亡失」という課題があり、それに応えたいという名店街メンバーの発案が原点にある。また、「クラブたてがおか」とは住民に向けたメッセージでもある。このメッセージは結果として多様な効果をもたらしたが、その代表的なものを3点挙げたい。

1点目は、多様な市民団体の参画を促した、という点である。これは商店街イベントから地域貢献活動に衣替えしたことで得られた効果であろう。2点目は、ローカリティに取上げられやすくなったという点である。そして3点目は、名店街メンバーへの前向きな動機付けにつながったという点であ

る。これはそもそも名店街としての打つ手が広がった、という面が大きい。この背景には、自分達のみが頑張らずとも支援してくれる市民団体が現れたという点、そして従前のセールという発想枠にこだわらなくなったという点がある。



（注：著作権は八王子テレメディアに属します）

4. 行政への提言

これらを踏まえて最後に行政への提言をまとめたい。そもそも中小企業診断士とは、商工業に対して診断助言を行う立場という見方が一般的には強い。しかしそれは経済成長著しい時代において商工業を刺激すれば地域GDPに寄与すると言うシステムが機能していた時代の産物である。冒頭に述べたように現在の都市計画のキーワードはコンパクト・シティであり、その要諦は既存インフラをいかに再活性するかである。その場合売り手・作り手への一方的な対処のみならず疲弊した商圈自体の再活性も重要となる。

事例の通り、中小企業診断士は、商工を地域機能の一環としてとらえ、より幅広い視点から地域全体を支援する能力を有している。

今後は商工関係の部局のみならず、市民活動推進・福祉・防災関係の各部局における中期計画や実行プラン等において『策定した方針を具体的に進める実行力として中小企業診断士をどう活用して行くか』という論点を是非、幅広く織り込んで頂きたい。

これを筆者の行政への提言とさせて頂く。

全国名産品の導入による商店街の活性化

城西支会
鈴木 隆男

1. はじめに

商店街は、地域コミュニティの中心的な存在としての役割を果たしてきたが、高齢化の進展による購買力の低下、後継者不在や経営不振による空き店舗の増加、大手チェーン店の増加等による商店街の問題が指摘されている。このような現状に対して商店街組織や中小商業者のみで対処するには限界がある。そこで商店街・行政・地方自治体・農協・地方の生産者・NPOなどが連携、提携を行い商店街の空き店舗などを積極的に活用して効果を上げている所が散見される。今回このような状況の中で商店街活性化を目的に既存商業者との競合回避、大型店との差別化を図るため「全国名産品の導入による商店街の活性化策」を提案する。

2. 名産品とは

その土地で生産される「特別な産物」で他の地ではあまり生産されていないものである。下平尾勲(1985)「現代地場産業論」では、地場産業を「住民の生活の必要から発生したもの」で「時代の変遷により経済的に淘汰され、生き残った産業」と位置づけ、地場産業により生産されたものを「地場産品」としている。さらに「特産品」を地場産品のうちでも地域を越えて流通する特色のある消費財と位置づけている。名産品は特産品の中でも農産物・海産物等を指す物とする。

3. 考えられる受け入れ先

名産品販売の受け入れ先(場所)は、空き店舗、特設売場、個別店舗の3通りが考えられる。

(1) 空き店舗

- ① 事業主体：商店街組合が事業主体となり、従業員を雇用し店舗を運営をする。新会社を設立する場合は、複数商店街複数店舗の運営が効率的である。コミュニティビジネスを展開しているNPO法人等に運営委託、事業開始時、家賃の行政補助が不可欠である。
- ② 販売方法：空き店舗を利用した場合、長期間に亘る常設売場として、事業展開すべきである。
- ③ 課題：事業の主旨を広く説明し、賛同し参画する商店街を確保するのが第一の課題である。事業計画の説明会はブロック単位での開催が必要である。

(2) 特設売場

- ① 事業主体：生産者または商店街組合が考えられるが、いずれが事業主体でも、相互連携が重要となる。
- ② 販売方法：商店街の既存イベントの活性化策として、特設売り場での特産品販売の実施し、既存イベントとのコラボレーションで集客効果を上げる。また、名産品販売をメインとした新イベントを企画する選択肢もある。
- ③ 課題：生産者と商店街が連携して、魅力的なイベントを企画実行することが重要な課題となる。

(3) 個別店舗

- ① 事業主体：商業者である。
- ② 販売方法：店舗内での特産品販売コーナー設置

が必要である。

- ③ 課題：参画する商業者の獲得。同一商店街で複数の取り扱い店舗が共存することは回避、複数商店街での取り扱い店舗確保が必要。また、商業者と生産者の運営、マーケティングの立案と実行が必須となる。

4. 生産者の確保と運営主体の確立

名産品の仕入先である生産者の確保のため生産者組合・産地の行政・中小企業支援機関との連携が必要である。事業自体のコンセプトとも関わりが深いためこの名産品を扱うのかは重要な事項となる。仕入先決定後は効率的な商品の物流システムの確立が課題、商品等のリスク負担の問題もある。しかし、最大の課題は、事業継続のための売上を確保するマーケティングの立案と実行（産地と住民の交流等）である。商店街またはNPO法人等が事業主体となった場合でも、そのための継続的支援は必要である。そのためイベントの企画段階から実行までを管理する若手商店主、またはNPO法人等の連携による運営組織が重要な役割を担う。この場合、商店・商店街活動における後継者育成の視点が不可欠である。

5. 受け入れ先の効果と留意事項

(1) 受け入れ先での考えられる効果

- ① 他の商店街との差別化が可能になる。② 空き店舗等の活用により集客効果が期待できる。③ 農産物・海産物等の販売により地域住民の生活貢献が期待できる。

(2) 受け入れ先での考えられる留意事項

- ① 空き店舗や販売店の確保と家賃対策、販売員の確保が必要である。② 名産品の販売で、地元商店との競合が考えられる。③ 売上高の確保に工夫が必要である。

6. 常設・イベント等での効果と留意事項

(1) 常設での効果

- ① 空き店舗：店舗の連続性の確保、農産物・海産物等の不足業種の誘致が可能になる。
② 個店：販売商品のバラエティー化。

(2) 常設での留意事項

- ① 空き店舗：名産品販売店と既存店の競合、買い取りか委託の選択、事業主体（支払い家賃・販売者・発注など）
② 個店：買い取りか委託の選択、マージン率

(3) イベントでの効果

- ① 空き店舗：話題づくり、賑わいの演出、観光情報の提供
② 個店：地元にはない農産物・海産物等の販売

(4) イベントでの留意事項

- ① 空き店舗：短期借りの店舗の確保、事業主体
② 個店：短期間の棚など陳列場所の確保、買い取りか委託の選択、マージン率、訴求力に課題

7. 名産品産地・受け入れ先の調査

(1) アンケート郵送調査

- ① 全国名産品産地・産業支援関連団体等へのアンケート調査：出品希望の地域・特産品・名産品の種類、過去に商店街との連携事業を行った経験の有無等。② 受け入れ先候補商店街へのアンケート調査：空き店舗の有無、過去に全国名産品の導入を試みたことがあるか、名産品導入による商店街活性化事業への参加希望の有無、受入れる場合の主体の確認等。

(2) 名産品産地と受け入れ先商店街の調整

- ① アンケート結果による事業参加希望産地への実地調査。② 受け入れ先商店街ヒヤリング調査および産地との調整活動。

地域の活性化は連携と情報発信から

— 商店街活動を線から面に広げて地域集客力アップ —

中央支会

八木 田鶴子

1. 地域に欠かせない商店街

「商店街が衰退している」というフレーズをもう何年も聞き続けている。実際、東京都の商店街数は、1998年の2,907から2004年には2,785と6年間で122減少している。3年に1回の調査なので、本年調査ではさらなる減少も予想される。

最近では街づくり3法の大きな改正を前に、大型店の駆け込み出店や増床により、ますます厳しい経営環境に陥っている商店街および商業者も少なくない。

しかしながら、商店街は日常的に商品やサービスを提供すると同時に、地域の賑わいを創出し、うるおいをもたらす重要な役割を担っている。地域コミュニティの核として、われわれの暮らしになくはならないも存在なのである。

2. 取り組み事例の紹介

厳しい環境のなかでもさまざまな知恵と工夫で集客力を高めている商店街もある。そうした商店街では、空き店舗もなく、いつも賑わっている。そのなかからひとつの事例として神田西口商店街を紹介する。

(1) 事例商店街の概要

神田西口商店街は、JR神田駅西口から西側に位置している。日本有数のビジネス街である大手町・丸の内より歩いて10分ほどであることから、ビジネスマンの昼食および夜の飲食需要で賑わっている。

しかしながら、大手町合同庁舎の新都心への移転、バブル崩壊後の近隣ビルからの企業の転出、さらに

大手町や丸の内地区の新しい商業ビルの開業など、大変に厳しい経営環境へと一変した。空ビルも多くなり、「やみ金融」や「マッサージ」などが増え、街のいたるところに好ましくないピラがベタベタと貼られて環境が悪化していった。

こうした状況に商店街振興組合の有志が立ち上がり、かつての賑わいを取り戻すため、汗を流して取り組み、発展してきている。

(2) 賑わいを取りもどすために

① 美化と安全安心のまちづくり

状況を打破するため、まずはまちの美化と安全・安心をテーマに活動した。高温高圧洗浄機「ねんとうくん」を導入し、道路洗浄をはじめた。また、ピラ剥がしに取り組んだ。さらに防犯カメラを設置し、そしてパトロールを実施している。

② 通行客への情報提供

商店街や公共機関の情報提供、BGMなどを街頭放送で流すようにした。

③ 一店逸品活動

来て楽しく買物や飲食に立ち寄りたくなる街をめざして一店逸品活動を始めた。毎月勉強会を実施して、1年ぐらいてMAPやシンボルマークもできた。現在では「神田名物再発見」へと発展している。

④ 地域や近隣商店街との連携

一店逸品活動は、近隣の商店街にも呼びかけて広い範囲で活動している。

また、毎年行われる神田芸芸祭やその他のイベントにももちろん近隣商店街との連携は欠かせない。

前述した放送には、商店街内にある神田外語学院の学生たちを巻き込んで取り組んでいる。

⑤ IT活用による情報提供

一店逸品活動は一応の成果をあげたが、広く認知していくことが重要である。

神田西口商店街でもホームページでの情報提供をしているが、さらに、モバイルマーケティングへと進化させている。

携帯サイトをつくり、情報発信および双方向の販売促進をしていこうというものである。

なお、この「一店逸品」「神田名物」のサイトページ作りは、参加者がみずから手作りし、毎月勉強会を開催している。それまでITになじみがなく、一から取り組んでいるメンバーもいる。

私が携わっている東京販売士協会（以下、東販協）では、マスコミに登場するような超有名ではないが、きらりと光る何かを持つ商店街を探し表彰する「販売士が推すエネルギーウタウン事業」を毎年実施している。神田西口商店街もこのご縁である。

東京都でも「商店街グランプリ」を3年前から実施している。こうした取組みと診断協会の地域活性化支援などとの連携はできないものだろうかと思う。

最近、「地域資源の活用」が取り上げられているが、地域に根ざす「商店街」も地域資源として重要であり、また、地域資源を活かすドライビングフォースの役割も担っている。とくに、高齢化社会にと進んでいる昨今、歩いて買物にいける商店街が身近にあってこそ、豊かな生活もおくれようというものである。

商店街の活動を線から面へと広げ、エリアとしての発展ならびに商店街を構成する地域の商業者の繁栄を期待する。

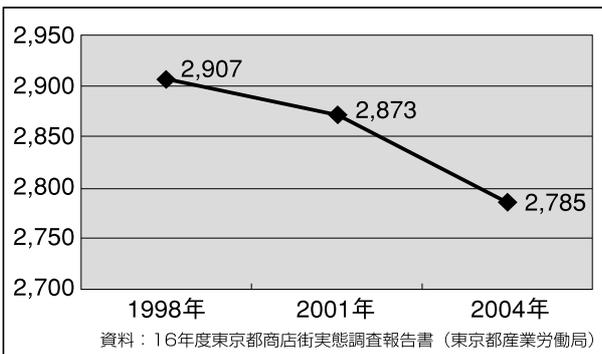
3. 事例からみる課題と展望

こうした活動のための、つきなみであるが、主な課題をあげる。

- ① メンバーをひっぱっていきリーダーの存在。
- ② 参加メンバーが協働で実施する意欲。
- ③ 意欲を引き出し、連携を促進する適切なコーディネータの存在。これは診断士が担うべき役割と思う。



神田の逸品MAP



東京の商店街数の推移



神田名物勉強会

商店街の『苦情・クレーム』活用策

城西支会
平澤 明

1. 苦情・クレームを活かす

現在、大手の流通業者、サービス業者等ではお客様のクレーム・苦情を聴きだして品揃えの向上やお客様へのサービス向上に役立てているのは常識のレベルとなっている。ところが商店街では苦情・クレームを聴いてくれる場所は各個店以外にはない状況であるといえる。個店の店主（経営者）に面と向かって苦情をいえる消費者は、以前からその店の利用者で店主になんでも気安くいえるファンに限られてしまうのではないだろうか。これではお客様の抱えている苦情・クレームは店主に伝わる可能性は低いといえる。いうまでもなく、お客様の苦情・クレームは消費者のニーズを反映しているものであり品揃えや、サービス改善にとってはいわば「宝の山」といえる。大手流通業者の店舗であれば、クレーム相談室やお客様相談室あるいは、お客様の声を聴くためのアンケートシステムが存在するが、個店の集合体である商店街は商店街としてお客様の苦情・クレームを聴きだすシステムがない状況である。『サービスが伝説になるとき』（ベッツィ・サンダース著、ダイヤモンド社刊）によると、「不満を持つ顧客のうち苦情を言うのは4%にすぎない、あとの96%はただ怒って二度と来ない」、しかし「苦情を言った人のうち56%～70%の人は苦情が解決された場合、その企業と再び取引したいと考える。その比率は解決が迅速に行われた場合96%にまで跳ね上がる。」とある。この事実を踏まえると商店街が苦情・クレームを吸い上げる仕組みがないのはお客様のファン化（＝固定客化）のチャンスを逃しているといっ

過言でないだろう。

2. 苦情・クレーム収集の工夫

それでは商店街が苦情・クレームを収集して、顧客のファン化にいかにか活かすかの工夫として3つの施策を提案したい。

(1) ホームページによる苦情・クレーム収集

1つ目は商店街が持っている（持っていない商店街は作成する）ホームページを利用して苦情・クレームを収集する方法である。ただ、ホームページに苦情・クレームがあるかたはご意見をという方法では収集できないことが想定されるため、例えば、投稿された苦情・クレームに関しては必ず返事と対策を実施する体制をとることと、投稿された苦情・クレームのうちたとえば半年間で一番改善のヒントとなった苦情・クレームの商店街が景品を出すといった仕掛けをすることで投稿の数を増加させる工夫をしかけたい。福井商工会議所では「苦情・クレーム博覧会」をホームページ上で開催して入場料（1,050円）を払った企業が集まった苦情・クレームを「閲覧」することができ、役に立ちそうな苦情・クレームに投票も出来、一票につき100円が応募者に払われるシステムが稼働しているが、これを参考にシステムを構築していくことが可能である。

(2) 目安箱による苦情・クレーム収集

大手、流通業者ですすでに行われている手法であるが、商店街としてお客様の苦情・クレームを聴くための「目安箱」を設置して、個店には面と向かっていえない苦情や商店街全体への苦情を聴きだす工

夫がある。この場合、消費者は商店街の区分（1つの駅前いくつかの振興組合等があるのが現状であるがそれぞれの組合等の区分）は全くわからないと想定されるので、たとえばひとつの駅やブロックといったやや広域の意見を聴くことが出来る「目安箱」を設置する必要があると思われる。この「目安箱」についても収集した苦情・クレームに対しては例えば、「壁新聞」「掲示板」を設置してどのような苦情が出たか、どのように対応しているかをこまめに告知する必要があるだろう。

(3)「お客様相談室」の設置

最後は、直接消費者が電話、メールによって苦情・クレームを言える窓口を設置することである。組合の事務所を持っているような基盤が整っている商店街をベースにして、各駅、ブロックごとに直接消費者が苦情を伝えられる窓口を設置し、告知することで苦情・クレームを収集することはある程度可能であろう。しかしながら、事務所を持たない商店街等に関しては例えば、各区の商店街連合会等が事務局を引き受けて、苦情の収集が出来る体制を整えることが第一歩となる。

3. 行政への提案・診断士の役割

以上の3つの方法で商店街に関する苦情・クレームを収集することを提案したが、この収集の仕組み及び収集後の苦情・クレームの活用に関して診断士としてどのような役割が果たせるか提案する。

(1) 収集プロセスの策定及び分析の支援

上記3つの「苦情・クレーム収集の工夫」に関してその収集方法等の設定に関してまずは診断士が直接、支援することが求められる。例えば、ホームページを利用した苦情・クレーム収集の工夫では情報系の診断士がホームページそのものの設計等を支援するとともに、福井商工会議所の例にあるように集めた苦情・クレームをどのように活用してもらうかといった工夫を考える（例えば、収集された苦情・

クレームをその問題ごとに分類分析して商店街固有の問題を分析して商店街に提案をおこなうといった分析の支援を診断士が行うことがあろう。これは「目安箱」や「お客様相談室」に寄せられた苦情・クレームについても必要な分析である。調査分析費用として1テーマ10万程度が必要である。

(2)『苦情・クレーム』を活かす

2つ目の役割としては「苦情・クレーム」をどのように活かすかを検討し、提案をおこなう支援である。「苦情・クレームはお宝」といわれるのは言うまでもなくそこからお客様のニーズが聞き取れるからである。従って、診断士が、集められた「苦情・クレーム」からどのようなニーズをお客様が持っているかを分析して、商店街とともにそれをどのように、例えば商品の品揃えやサービス改善に活かすかの検討を行うことが最も重要な支援項目と考えられる。

2007年版の『中小企業白書』では、「消費者から見た地域の中小小売業等への期待」を取り上げているが、「無償サービスの期待」では第一位は「商品のおまけ、試供品をくれる」54.0%であるが、『商品の使い方や手入れ方法、関連知識などの情報・資料をくれる』32.3%（第三位）「その店に取扱いがない商品の取り寄せ等に対応してくれる」29.0%（第四位）となっていて、商品に関連するサービス情報や商品そのものの品揃えの改善を消費者が期待していることが示されている。このニーズを具体的にしっかりと捉えるために収集した『苦情・クレーム』を分析してどのような付帯サービスを消費者が求めているのか、どの品揃えが求められているのかを分析し、提案することに関して診断士が支援を行うことが可能である。

この支援に関しては調査費として50万程度の予算となる。

以上、現時点では把握されずにいる「商店街」に関する苦情・クレームの活用によって、顧客ニーズを意識した商店街が増加し、消費者から支援される商店街の実現を、診断士として推進していきたい。

もやい（舫）心でまちづくり

城西支会
太田 龍雄

1. もやい心とは

海国日本は古来より船を操る技に長けていた。その技の一つに多くの船をまとめて繋ぎとめる技がある。これを“もやい”という。広辞苑によれば、船一艘に錨を入れこの船に他の船をつなぎ合わせ、またその船に他の船をつなぎ、幾艘もこのようにして停泊することとある。船を繋ぎ留める綱をもやい綱といい、もやい綱を縛りつける杭をもやい杭という。

2. 日本的集団社会における共同生活様式

日本では古来よりこのもやい方式のような共同生活様式で集団生活を形成してきたように見える。即ち錨を入れた船にもやい綱で寄り添う如く、村の有力者を中心に互いに手をつなぎ合って調和を保って共同生活を営んできた。これは日本式コミュニティーの形成である。そして地域の調和と団結が有る所に自ずと地域パワーが育まれる。

3. 現代日本の地域社会の現況とニーズ

(1) 高齢化の進展

老々介護世帯や独居老人世帯を含めて65歳以上の高齢化率は20%をこえている。

地域での助け合いが求められている。

(2) 共働き世帯の増加

若い家庭では住宅ローン返済や教育費の経済面と女性の職場進出意欲増大とが相俟って共働きが増え育児保育の必要性が高まっている。

(3) 防犯防災の自衛

最近では事件多発で警察消防等事後の処置に追われる。空巣誘拐悪質押売等に対しては地域の自衛を基

本にしつつ行政に頼らざるを得ない。

(4) 商店街町会の弱体化

シャッター店舗が増え、町会も役員の高齢化で住民との交流も希薄になってきている。商店街も青年層を中心に志を一にする複数商店街が連携して力を出し合う必要に迫られている。行動力のある商店街と地域の情報を握る町会とがあい携えて地域に深く根ざすことが求められている。

(5) 団塊世代の再出発

団塊の持つ特技能力は地域人的資源として地域のパワーに貢献してもらおう。この受け皿をどう作るかがポイントである。特に地域の青年層に引き継いでもらうために。

4. 新しいまちづくりの主体は

(1) NPOがまちづくりの核になる

もやい方式で地域住民が手を繋ぐ音頭をとり前述の5項目の地域ニーズの解決を図るにはその内容と達成の目的から見て法人格を持つNPOが目的にも適い行政と話し合う主体に相応しい。

(2) 中核はその事務局

まちづくりNPOの成否は一に青年壮年を中心に事務局を運営する熱意にかかる。

役員には団塊世代を含め町会商店街の幅広い各層から選任する。事務局がエンジン役である。

5. 新しいまちづくりの具体策

もやいの船と違い人間は意志と感情の動物である。その為の具体策は次の4項目に絞られる。(1) 助け合い、(2) 分かち合い、(3) 見守り合い、(4) 話し合い以下各項目について主たる具体策を述べる。

(1) 助け合い

① お助けし隊の活躍

2006年4月から介護保険制度の見直しで保険の給付の対象から外される人が急に増えた。これ等の人に対しては地域のボランティアが家事生活の支援をすることが切に求められる。利用を希望する側も継続的に安定的に且つ比較的良質の支援を希望する。その為には有償ボランティアが望まれる。福祉クーポン券等が地域間で発行されている。このクーポン券と地域複数商店街の共通ポイントカードとのドッキング等も協議されている所もある。

② 幼児育児の子育てし隊、③ 障害者認知症サポート隊等もある。

(2) 分かち合い

① 生きる喜びの分かち合い

触れ合うことによって人々はいきる喜びを分かち合う。イベントでの触れ合いがよい。従来の氏神の祭礼では氏子という名のもとに町会も商店街も住民も結合した。この祭礼も今や形骸化した。この結合を生かして地域での新たな触れ合いフェアーを子供青年を主役にして住民の住民主導による催しとする。予算は町会商店街と行政とで話し合ってもらおう。

② 団塊世代および住民の特技の分かち合い。

③ 道路清掃、冬の雪かき等若い力と時間の分かち合い、もある。

(3) 見守りあい

① 押し売り撃退

高齢者宅や認知症宅等が特に押し売りに狙われる。地域によっては押し売り防止を希望する家は地域の商店街の懇意にする商店と連絡をとり、その商店の事前の了解なしには押し売りお断りのシールを門前に張って効果を挙げている。商店街では専門家を交えて悪質商法防止の勉強会も開いている。

② 独居老人宅に電気ポットで安否チェック

東京都水道局が試験的に水道使用量で同様の安否チェックも考える模様。

③ パトロール夜警児童委員の補助等

(4) 話し合い

① 小中学生による郷土史マップの作成

小中学生が地域の古老や高齢者に会って土地の歴史や遺跡の話しを聞く。戦前のつるべ井戸が戦後ポンプ井戸に変わった話。手描き友禅の各工程の分業の話等。自分たちの目線で実地に集めた郷土の史実をマップにした。大人にとっては普通のさりげない事象でも子供の目から見ると極めて感銘深い驚きに映るものがある。これが鏡となって大人が改めて見直し観光資源に育て上げた例もある。この事実が発信され地方の中学の修学旅行で見学を訪れるケースも出てきているようである。

② 商店街の空き店舗を利用した高齢者の交流施設の開設とそこでの話し合い。

③ 地域での声の掛け合いと挨拶のし合い。

も	N	助け合い	① お助けし隊 ② 子育てし隊 ③ 障害者認知症サポート隊	町会 複数商店街 ボランティア	行政
		分かち合い	① ふれあいフェアー ② 団塊世代の知能 ③ 若者の力と時間	団塊世代	
		見守り合い	① 押し売り撃退 ② 独居老人に電気ポットで安否確認 ③ パトロール夜警	小中学校 P T A	
や	P	見守り合い	① 押し売り撃退 ② 独居老人に電気ポットで安否確認 ③ パトロール夜警	小中学校 P T A	行政
話し合い					
い	O	話し合い	① 小中学生による郷土史マップ作成 ② 空き店舗利用高齢者交流施設開設 ③ 声かけ挨拶交わし	一般住民	行政
心					

6. 若いNPOが地域パワーの起爆剤

地域は広く安全安心健康そして発展を皆願っている。地域は自らの自衛手段と工夫でこの願いを勝ち取っていく新しいまちづくりを実現していかなければならない。青年壮年を中心としたNPOが起爆剤となって地域パワーを育成していけば必ずや行政も協力してくれる。

診断士も細部の心配りと行政とのパイプ役として地域に協力していこうではないか。

大型ビジョンの設置による中心市街地活性化の取組み

— ITの街のシンボリック存在 —

三多摩支会
高村 真和

近年、様々な要因から中心市街地が衰退をきたしている中、某市（以下本市とする）が大型ビジョンの設置で活性化に成功した。本事例を基に、中心市街地活性化について論じる。

1. 本市の中心市街地の課題

(1) モータリゼーションの進展

モータリゼーションの進展、ワンストップショッピングによる買物行動の変化等により、多くの利用客が郊外の店舗で買物することが定着化して、中心市街地の利用客が減少した。

(2) 不動産運用で収益確保が可能

商店主の多くは駅前の土地オーナーでもあり、赤字の店舗経営から不動産運用に転換する傾向にあって、ビルオーナーとしてテナント募集や駐車場として資産活用することが多い。その結果、まちづくりに積極的に取り組む雰囲気醸成しにくくなった。

(3) 外部資本の進出

上記(2)の結果、中心市街地の無秩序な店舗貸しにより、外部資本による居酒屋・パチンコ店・ゲームセンター・ファーストフード店・コンビニ・その他不健全な店舗などが増え、商店街としての魅力が急速に減退した。

(4) 寛げない街・楽しめない街

上記(3)の結果、安全・安心にショッピングを楽しむ、気軽に寛げる雰囲気が失われ、青少年・家族連れ・高齢者が明るく健康的に楽しむ街ではなくなった。そのため、地元市民の足が遠のき、土曜日と日曜日は特に客足が減少する傾向が強まっている。

(5) 商店街の高齢化と後継者不足

上記(4)結果、商店街に足を運ぶ人がさらに減少することとなり、商店の後継者が育たなくなり、商店主の高齢化が一層目立つようになった。商店街の後継者不足は、商店主のまちづくりに対する意欲もますます減退する傾向にある。

2. 本市の活性化のコンセプト

- ① 中心市街地の魅力の向上
- ② 若者・家族連れ・高齢者が安心して楽しめる街づくり
- ③ 市民や地元企業が参加する街づくり
- ④ 中心市街地の商店のやる気のアップ
- ⑤ 「ITの街」を印象づけるシンボル

3. 大型ビジョン設置の目的

本市の駅前に大型ビジョンを設置して、テレビや新聞では得られな地元の情報を提供することにより、駅前の魅力を向上して、来訪者と滞在者の増加を図ることを目的とした。また、市民に身近な情報を映像の形で提供して、「ITの街」を印象づける情報発信基地としてシンボリックな存在と位置づけた。

4. 大型ビジョン設置の効果

(1) 市民に役立つ情報提供

市役所の広報などの公共的な情報を放映することで、市民にとっても身近で役立つ情報を提供する拠

点として貢献している。

(2) 来訪者と滞在者の増加

本市の魅力を訴えることにより、市内外から駅前への来訪者の増加が期待されている。

(3) 若者やOLが集う街

本市には多くの大学や企業があり、待ち合わせ場所として利用してもらうことで、中心市街地への誘導を図る効果がある。特に学生などの若い世代やサラリーマン・OLの待ち合わせ場所として利用され(客数アップ)、さらに、中心市街地の滞在時間を長くする効果が発揮される(客単価アップ)。

(4) 市内企業の発展に貢献

市内の企業を広告宣伝することにより、市内企業をもっと良く知ってもらい、市民の理解と支援により、企業の発展に大いに貢献している。

(5) 店舗の利用客の増加

市内の個店舗を広告宣伝することにより、店舗の利用客と売り上げの増加に貢献している。

③ 文化活動(大学の文化祭、音楽祭、芸術祭りの紹介)

④ 市内の企業と店舗の紹介

(3) 広告宣伝

① 広告(市内の大企業・中小企業・店舗などの広告宣伝)

② 商店街情報

③ デパート情報

④ 交通機関(鉄道、バス、タクシーの広告) など



5. 大型ビジョンで流す情報

(1) 公的な情報提供

- ① 市役所の広報(市民向け広報、祭り情報、市内イベント情報、市議会情報など)
- ② 公的機関の広報(交通安全、選挙公報、商工会議所、TMOなど)
- ③ 緊急情報(地震や台風などの災害情報、緊急ニュースなど)
- ④ 天気予報(ローカルな天気情報)
- ⑤ 道路情報(交通渋滞、パーキング情報、バス、鉄道) など

(2) 地域の情報提供

- ① 地域番組情報(お祭り、イベント、学校紹介、旧所名跡、市内団体の活動紹介など)
- ② スポーツ情報(市内のスポーツ施設、スポーツ大会の結果)

6. 行政への提言と診断士の役割

大型ビジョンの設置は、商店街活性化の大きな武器と考える。当市では平成18年11月に市役所が運営主体となり設置され、順調に運営されている。地元のお祭りやイベントの際には生中継され、好評を博した。また、広告収入も順調で経営面も着実に推移している。本市の場合は企業・大学が多く、駅の乗降客も多いため、運営に十分な広告収入が見込める状況にあったことも幸いしている。

他市が設置に当たっては、採算面を慎重に検討すべきであり、また実現するまでには詳細な調査・具体的な企画・地元商店街のコーディネートなどが必要となり、行政主導による推進が不可欠と思われる。また推進におけるコーディネート役として、中小企業診断士が中心的な役割を果たせることを申し添えておく。

商店街サイトはブログ連携で！

— 簡易に、こまめに、最新情報を提示 —

城南支会
佐川 博樹

1. 肌で感じる都内商店街サイトの状況

都内には、2,700を超える商店街がある（東京都平成16年度調査）。このうち、ウェブサイト（以下、サイトと呼ぶ）を運用している商店街は、同調査によると意外と少なく17.4%である。商店街の規模が小さいほど開設率が低く、オフィス街、繁華街の立地ほど高い開設率である。

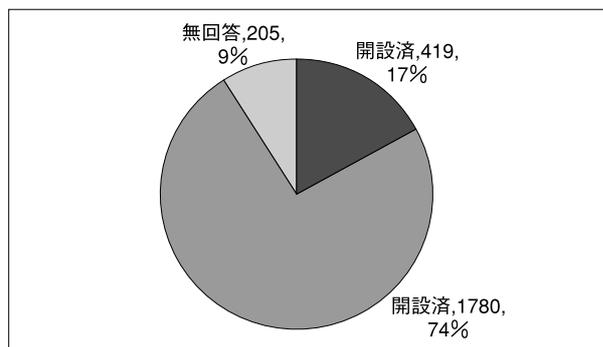


図1. ホームページ開設状況

このような状況下で、筆者はこれまで東京都の支援策などを利用して多くの商店街のサイト開設を支援してきた。大体、どの商店街も開設まではこぎつけることができるのだが問題はその後控えている。

最大の問題は情報の古さである。開設したまでは良いがその後情報を更新できないのである。サイトに掲載されている情報は「商店街の紹介」「案内図」「セール・イベント情報」「ネット販売」などとなっているが固定的な情報が多い。セール・イベント情報は時期に合わせて更新できるが、なかなかこれもできていない。

また商店街での運用となるため、個店が埋没する傾向もみられる。そのため、やる気のある店舗は独

自サイトを作成しリンクを張って誘導するなど工夫をしている。

さてこれらの問題の原因はコストと運用負荷である。初期投資段階では区や都の補助金などを利用できるため1/3のコスト負担で開設はできる。しかし運用時のコスト支援策は弱い。また運用時には商店街内にいるパソコン等のスキルを持った会員に更新負荷が集中する。そのためなかなか長続きしない場合がある。これを避けるために更新作業の外注化なども考えられるがやはりコスト面の負担が大きい。

2. 解決策のひとつとしてのCMS

そこで都内のある商店街連合会では、上述のような運用負荷の集中、コストの軽減を目指してCMS（コンテンツ・マネジメント・システム）を導入した。CMSを導入すると更新作業の負荷が軽減される。さらに複数の担当者で更新を分担することもできるため負荷が分散される。

一方で（オープンソースも存在するが）「導入コストが比較的高い」「トラブル発生時には技術力が必要」など課題もある。

3. ブログのメリットとのマッチング

ところで日記サイトの簡易構築ツールとして、ここ3~4年で広まっているブログがある（厳密には日記サイト構築ツールではないがここでは簡易的にそうする）。多少のパソコン使用スキルがあれば手軽に開設できる個人サイトとして使われていること

は良く知られているとおりである。都内の企業、個店でも既にブログを開設して運用しているところは多数あるだろう。

このブログの機能は、

1. 更新作業が簡単
2. 更新通知機能
3. ブログ読者と情報交換可能
4. 自動リンク機能 (トラックバック)

などであるが、このうち特に、1は商店街が抱える問題点を解決できる可能性がある。また2や4の機能を活用すればサイト運用が可能になると筆者は考えている。

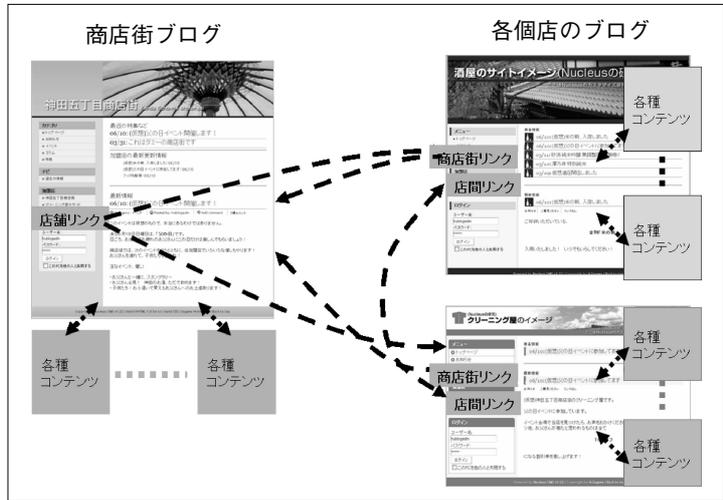


図3. ブログの連携



図2. ブログの例 (筆者のブログ)

された最新情報へのリンクも自動で商店街ブログに生成されるようにする(図3)。またトラックバックも工夫によってリンクに活用できる。つまり、商店街ブログをハブにして各個店のブログがスポークとして機能する形である。うまく利用すればリンク数が増えるため検索エンジン対策にもなる。

5. 簡易に、こまめに、最新情報を提示

上述のようにブログを連携して運用すると商店街サイト全体をブログ化できる。結果、情報を「簡易に、こまめに、最新」の状態にできる。ここでは紙面の都合上詳細は割愛するが実現性は高い。

とはいえ、実際には各商店街の状況によって通常サイトとこのブログ連携サイトCMSなどの使い分けになろう。筆者の提案はそのひとつの選択肢を提示している。

4. ブログ連携によるサイト運営

さてこのブログをどのように運営すれば商店街サイトとしての体裁を得られるだろうか。筆者は次の形を提案したい。

まず商店街がブログを持つ。また各個店もブログを持つ。そして各個店のブログは商店街ブログから静的なリンクを張る。さらに各個店のブログで更新

「楽しく交流商店街」事業について

中央支会
山川 美穂子

1. 楽しく交流商店街事業導入のねらい

(1) 関係施策の再構築が必要

地域経済を活性化し、未来に向けて明るい国づくりを進めるためには商店街を地域経済の中核として関係施策を再構築し、その活性化を図ることが重要な突破口と期待される。

そのためには、ハード整備やイベント頼みの活性化策をバラバラに実施するだけではインパクト不足である。「交流」をキーワードに「交流による地域との共生」に向けて関係施策を再構築し、ワンセットで総合的に展開することによって地域と共生する商店街をソフト面から目指すことが必要である。具体的には次のとおりである。

(2) 地縁コミュニティの再構築

第一に、地縁コミュニティの再構築である。町内会や自治会といった地縁コミュニティが生活のための相互扶助や地域文化の維持、環境や防災対策などの地域活動を総合的に担ってきた。しかし人口移動の激化や相互無関心などにより地縁コミュニティの活動が衰退しつつあり、地域の衰退の重要な一因となっている。

(3) 高齢者への対応

第二に、高齢者の取り込みである。世帯1人当たりの消費支出額は、世帯主が60歳以上の家計において大きく、支出額の内訳についても他の世代に比べても食料品への支出、書籍、旅行などの教養娯楽に対する支出が多く有望な購買層である。また大量退職が予想される団塊の世代は、地域活動の担い手としても期待されている。

(4) 若年層との交流

商店街に新たな参入が多ければ、経営者の年代も若くなり顧客についても若い顧客が増えると指摘されている。経営者の年代と主な顧客の年代との関係を見ると高齢経営者の比率が小さくなるほど、若い顧客の比率が高くなる。したがって若年層を商店街にどのように巻き込んで行くかが重要な課題となる。

2. 楽しく交流商店街事業の具体策

「楽しく交流商店街」事業では「交流」をキーワードに、地縁コミュニティの再構築、高齢者への対応および若年層との交流を総合的に促進する。これまで個別施策として、各地で展開されてきた施策であるがそれを同じ方向性で再構築し総合的に展開することで地域と共生する商店街を目指す。

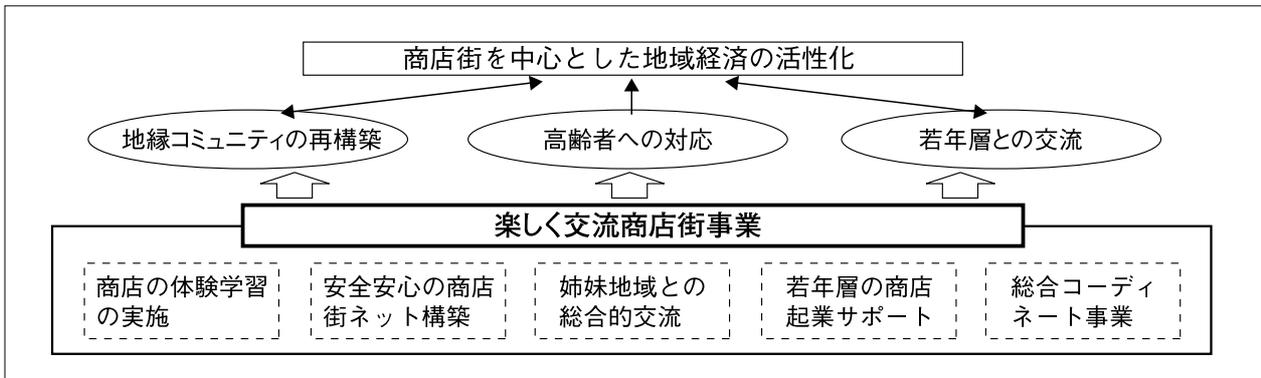
(1) 商店の体験学習の実施

学校と連携し社会教育として地元の小学生に商店街で商店の体験学習をしてもらう。小学生にとっては貴重な社会体験であり、商店街にとっては小学生を通して地域住民とのパイプを作ることができる。長期的には、商店街のサポーター育成にも寄与する。お年寄り世帯への宅配などに行ってもらうことで、地域の一体感を醸成する。

(2) 安全安心の商店街ネット構築

安全安心重視の購買行動は今後、全世代で高まるとみられる。このようなニーズに対応して、町内会や自治会と連携して、

- 安全な商品（特に食品など）の品揃え
- アフターサービスの充実



などの安全施策および

- お年寄り見守りの取組み
- 緊急通報体制の整備
- 宅配の実施

などの安心施策に取り組む。

特に高齢者を意識し「いざというときのセーフティネットがしっかりしているのは商店街」というイメージを売り込む。各商店が地域のお年寄りを見かけたら、それとなく目を配り、声かけをするだけでも効果は大きい。

(3) 姉妹地域との総合的交流

都市部の地域と地方の生産地が様々な分野で提携することで、交流によるシナジー効果をあげることができる。具体的には、まず安心安全な側面から

- 生産地や生産者が明確
- 無農薬や減農薬に対応

といった食品を都市部で販売する。

また、地方の活性化にも資する

- 高齢者の農村長期滞在
- 若年層の週末リゾート
- 小中学生の農村体験

などの交流を促進し、地縁コミュニティの活性化を図る。

(4) 若年層の商店起業サポート

消費者実態調査によれば、中小店の経営や就業について、若年層は25%もの希望者が存在した。こうした若年層の意向を起業に結び付けていくため、

- 開店前のコンサルティング

- 商店街における実務研修

などを実施する。

(5) 総合コーディネーター事業

顧客ニーズの把握や、全体計画の策定、地域や学校との交流コーディネーター、行政とのタイアップなどについては、地域をサポートする中小企業診断士などの適切な者を総合コーディネーターとして配置する。

3. 商店街が交流の中心となる意義

ほとんどの施策は、商店街の存在を前提として、はじめて実施可能なものである。また、交流事業の実施は、多くの地域住民の参加が見込まれ、商店街の活性化が期待できる。更に、商店街と地域住民とをつなぐ効果も期待でき、長期的な効果も大きい。

4. 期待される効果（年換算）

1箇所あたり約290万円の予算で実施することが可能である。

• 広報費	16万円
• 交通費	10万円
• コーディネーター経費	
10万円×1人×12月＝	120万円
• 指導実費	
2万円×3人×2回×12月＝	144万円

後継者不在事業者・創業希望者マッチング事業の提言

— 優良経営資源の継続のために —

城東支会
小貫 直之

1. 深刻な後継者問題

個店の支援事業で、老舗のたい焼き屋を担当した。その経営者は高齢で後継者も不在で、自分の代で廃業を余儀なくされている。

たい焼き屋という商売は、生き残りの道はないのだろうか？、いろいろ調べてみると超繁盛店である「行列店」が存在している。実際「行列店」に行ってみると、ある店は12時半開店のところ12時15分に行くと、すでに10人ほど並んでいた。またある店は、夕方行くと数人並んでおり30分も待たされた。実際に行列店のたい焼きを買って、支援先のたい焼きと食べ比べてみると、それ程たい焼き自体にその色は無かった。というより甘み抑え目で、当店のほうがおいしいぐらいである。

しかし運営面で、当店はかなり劣っている。店頭での実演販売、看板・のぼり等の演出、店頭椅子等置いての休憩スペースの提供、おいしい食べ方のちらし配布、持ち帰り包装紙の冷めない工夫、店内のお茶サービス、商品ミックスの工夫（小倉アイス・団子）等。当店は何もできていない。

行列店のいいところを取り入れるアドバイスをするが、「もう歳だからやってもしょうがない、もっと若ければいろいろやりたいが」の決まり文句である。こういう優れた「技術」「のれん」「固定客」という経営資源を持った店に、なんとかやるきのある後継者を外部から引っ張ってくることでできないのだろうか。やる気のある若い経営者にて、経営努力をすれば、きっといい店になるはずだが。

2. 簡単ではない新規開業

中小企業白書で言われているように、廃業事業者数が新設事業者数を上回り、事業所数の減少に歯止めがかかっていない。しかし、新規創業のニーズが存在していることは確かである。行政による起業家養成セミナー、創業セミナー、創業相談等が活発に行われている。

個店の支援事業で、創業2年目のサービス業を担当した。当店は当初作成した事業計画通りにはなかなかいかず、新規客の獲得はなかなか進まない。リピート客も増えず非常に困り果てていた。実際に「新規設立の事業者の約4割が設立から1年以内に廃業に追い込まれている」という調査結果もある。

新規開業において、いかに「お客様に存在を知っていただくか」、「お客様に来ていただくか」「再来店していただくか」がどれほど難しいかを改めて感じた。既存の店ののれん（信用）がいかに重要であるか、簡単に獲得できないかを再認識した。

3. 両者のマッチング

以上の事例より、両者をマッチングすることはできないのだろうか。「後継者難に悩む事業者」と、「創業希望者」をマッチングすることはできないか。

事業承継の円滑化施策として、商工会等の実施している後継者人材マッチング促進事業がある。実績は増えつつあるようであるが、まだまだ少ない状態のようである。事業を実施する上で以下のような課題があると思われる。

- インターネットを活用しているので高齢の店主は使いにくく、マッチングの入り口がバーチャルなため実感が双方ともわからない。
- 顔の見えないメールでのやり取りは効果的なマッチングは難しい。
- 後継者を探している事業者をどのように発掘してサイトへの登録を進めていくのが工夫が必要である。
- 非常にデリケートな問題であるため、個別巡回等の指導による、丁寧な啓発活動の展開が必要である。
- 経営指導員等が日常の相談業務の中から情報を蓄積し、事業者に対して理解を求めていくことが大事である。
- 事業承継者を探している事業者の相談は秘密厳守で複雑な場合が多く、信頼関係と慎重な対応が必要で、個別相談の果たす役割が大きい。

以上のように、非常にデリケートな問題のため、インターネットによるバーチャルな環境ではなかなかすまないようである。経営指導員が、潜在的な後継者を求める事業者の掘り起こしを、積極的に行わなければマッチングの成立は難しい。そしてコーディネーターを介したこまめな対応が必要である。

4. 提言 中小企業診断士によるマッチング事業

中小企業診断士は、市区町村の経営相談窓口、商店街支援による個店訪問等きめ細かい中小企業の支援活動を行っている。どこの事業者に、どういう経営課題があるのかを把握している。後継者問題についてもどこにニーズがあるのかを認識していると思われる。

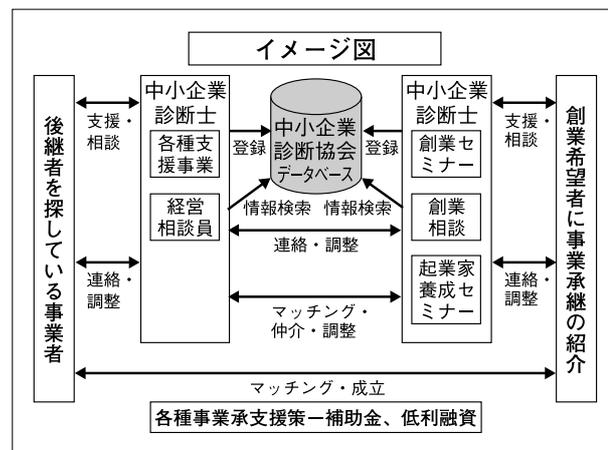
また中小企業診断士の多くは、行政主催の創業支援セミナーの講師、創業相談窓口を担当している。きめ細かく指導、支援、相談している。創業希望者のニーズ等も把握しやすい。

そこで中小企業診断協会による中小企業診断士を活用したマッチング事業を提言する。スキームは以下の通りである。

中小企業診断士個人が個別にもっている、後継者難企業の情報、創業希望者の情報を、当事者の許可を取った上でデータベースに登録する。データベースの管理運営は、中小企業診断協会が受託する。後継者希望、創業（事業承継）希望者のニーズがあれば、各担当中小企業診断士が、データベースを検索し、該当者があれば、担当中小企業診断士に問い合わせをする。

それぞれの中小企業診断士がコーディネーターとして、マッチング事業を仲介する。中小企業診断士同士が、慎重に、きめ細かく、信頼関係を大事にしながら積極的に進めていく。マッチングが進展すれば、国の補助金、低利融資、優遇税制、後継者の給料補助等国の助成の対象になることが望ましい。

中小企業診断士は全国で活動している。診断士がきめ細かく対応し、全国組織の中小企業診断協会が運用すれば、マッチング事業も増加するはずである。細かく検証・改善を繰り返していけば、もっと使いやすいスキームができると思う。



「商店街学校」で、地域の担い手を育てる

— 後継者を育てる商店街へ —

城東支会
内田 詠子

1. 商店街の衰退

昨年度に改正されたまちづくり三法などを受けて、全国でコンパクトな「まちづくり」に向けた取り組みが盛んになっている。むかしは地域の商店街が、地域住民が必要とする衣食住を提供し、まちづくりの中心として、地域コミュニティにおける重要な役割を果たしていた。しかし現在では、後継者不足や大型店出店などの影響による売上減少などの理由から、廃業する小売業者が増え、地域の商店街の元気が無くなり、コミュニティにおける従来の役割が果たせなくなっているところが多くなっている。高齢化社会を迎えた今、利便性がよく昔からの馴染みのある近所の商店街へのニーズは高まっているものの、地域住民が気軽に買い物ができる店は減りつつある。

今後、地域の商店街が地域住民の期待に応えて、新たなサービスや事業を展開し、まちづくりの一端を担っていくためには、既存業者の継続のみならず、新たな商店街の担い手の参入が必要となってくる。しかし商店街では、新たな担い手を受け入れたいという希望はあるものの、新たな担い手が実際に創業しても、その商店街や地域になじむことができず、商売が続かずに退出してしまうことが多い。では衰退しつつある地域の商店街に、新たな担い手と呼んでくるには、どうすればよいのか？

2. 新たな担い手が必要な支援とは

中小企業白書2007年度に掲載されている消費者実態調査によると、消費者の中小店の経営や就業に対

する意向の中で、学生など若年者ほど中小店を経営したい、中小店で働きたいという希望が多くなっている。

またこうした開業等の意向を持つ者が必要とする支援策として、「起業へのアドバイス・相談」「経営のアドバイス」「店舗確保のための支援」「開業に必要な手続きや手続きについての、初歩的な勉強への助言、支援」など、起業に関しての初歩的な勉強の支援から、開業後の支援に至るまで、幅広い要望が挙げられている。

新たな担い手となる創業希望者のさまざまなニーズに対して、各地の商工会議所や都道府県の支援機関（東京都だと中小企業振興公社）では、創業塾などを開催し、起業に必要な知識を習得する機会を数多く提供しているものの、受講者が創業塾を卒業した後、つまり創業時から事業が軌道に乗るまでの間の具体的な支援策は、創業者にとってまだ十分とは言えない状況である。

ならば地域の商店街で、その役割を果たしてみてもはどうだろうか。名づけて「商店街学校」。創業塾などの在學生や卒業生を対象とし、商店街学校への入学者をスカウトして、2～3年ほどかけてその商店街を含めた地域コミュニティで、創業希望者を一人前の「地域に必要な中小小売店の店長」へと育てていき、創業希望者の事業が軌道に乗るまでの支援を行う。

3. 商店街学校とは

まず各商店街は、地域住民や市区町村などと共同

で、商店街の特徴や地域特性などを考慮しながら、商店街としてのビジョンを明確にする。そして創業塾などの在學生や卒業生の中から、商店街のビジョンに共感・合致する人材を「商店街学校」へスカウトする。

スカウトされた受講者（創業希望者）は、受講期間中（2～3年程度）に空き店舗を商店街から借り受けて、そこを店舗として商売を行う。そのうえで清掃活動など地域のボランティア活動に参加して、その地域特性を肌で感じながらさまざまな事を学んでゆく。そして既存の商店街店主、地域住民、市区町村の担当者、中小企業診断士などから、その地域で商売をしていくにあたって必要な商売の方法や知識なども教えてもらう。

そして2～3年後の卒業を迎える頃には、受講者は一人前の商店街構成員として独立し、その地域で商売を継続しながら、次の商店街学校入学生の指導にあたる。という流れである。

4. 期待効果

創業希望者にとっては、必要となる地域情報等を得られるというメリットが考えられる。それは、創業希望者のビジネスモデルがどんなに良いものであっても、その地域に受け入れられなくては、商売はうまくいかない。地域とのつながりが強くなるぶん、

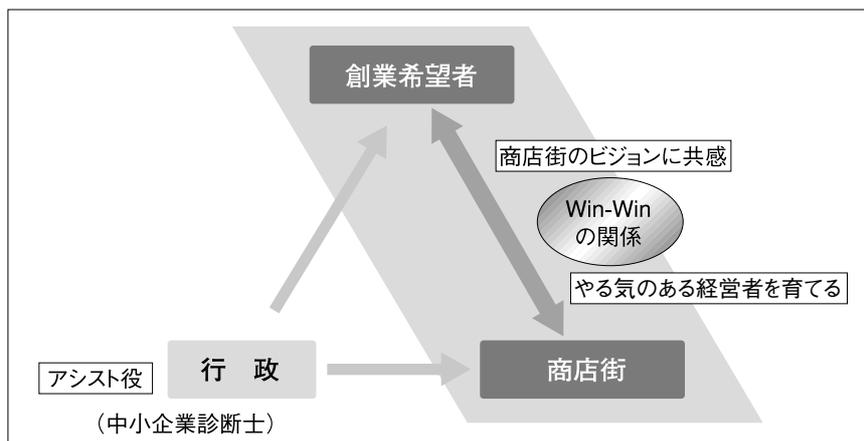
そういったリスクを減らすことが可能である。

また商店街にとっては、新たな事業者の参入が、商店街としての新たな成長・発展のきっかけともなりうる。そのため若い創業希望者を育てていくことは、商店街の活性化や今後の持続的発展に向けて有効な方策であり、「まちづくり」の観点からも、商店街がその地域の活性化において重要な役割を担えるようになる。

創業塾から地域の商店街学校、そして地域における一人前の店主へ、という一連のバリューチェーン的な流れを作ることによって、地域の中小小売業者や、地域全体の活性化につながる事が期待できる。

5. 行政の役割

行政には、商店街学校・創業希望者・地域を結ぶ「調整役」としての役割が求められる。具体的には商店街や地域などへの情報提供や商店街の現状を把握してビジョンを明確にする際のサポートを行うこと。創業塾を開催している商工会議所や都道府県などと、各商店街・地域の橋渡しを行い、マッチングのサポートを行うこと。創業希望者に対する、知識面や資金面などでの支援を行うこと。などが考えられる。地域において主役である創業希望者や商店街などを、縁の下の力持ちとして影から支えることが、行政が必要とされている役割である。



事業承継の遅れを防ぐ — 意識付け研修のすすめ —

— 製造業を中心に商業サービス業まで —

城北支会
龍野 孝道

1. はじめに

中小企業の事業承継は、後継者の育成から未上場株の評価方法や税制にいたるまで多方面から論じられており、金融機関をはじめ公的機関や商工団体が、それぞれ支援活動を行っている。

また中小企業は殆どがオーナー経営者であり、この承継が企業存続に関わる最大の経営課題という特徴がある。そして承継のパターンとしては、①子息子女・身内・親族による相続、②従業員への譲渡（MBO）、③合併（新資本）、④M&A（他資本）⑤その他で、その説明は既に出尽くした感がある。

しかし各社の条件が全て異なり、百社百様であるため“創業か守成か”といわれた中国古代からのまさに古くて新しい課題となっている。

2. 事業承継の現状

(1) 都内N区の商店街アンケート（10ブロック、約120商店会）によると、現状の課題として

第1位：後継者不在（52.3%複数回答）

2位：経営者の高齢化（39.6%）

3位：経営力不足（23.4%）となっていた。

更に後継者が未決定の会員は60～80%（ブロック・商店街により差）で、その理由のトップが、

①「子供に継ぐ意志が無い」：52商店会

②「事業の承継を考えていない」：39々

③「適当な人がいない」：14々

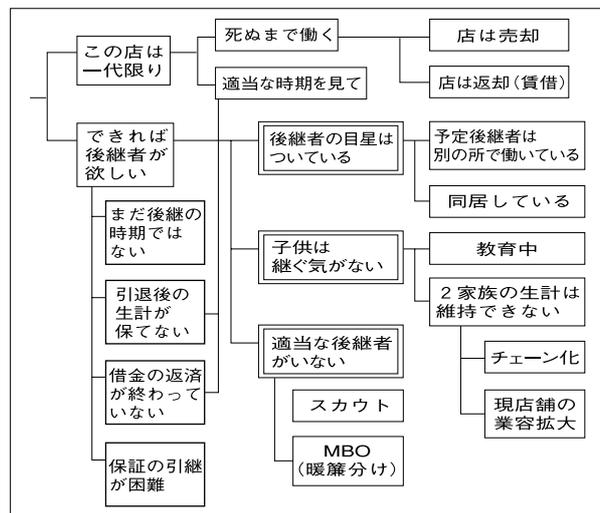
④「まだ決定期でない」：12々とある。

(2) 次に私が訪問中の都内の“製造業”を中心に見ていくが、特に30人規模以下では子息への承継が多い。例えば、

① 長男・次男が他の業界のサラリーマンで、親と働いていた三男が承継した企業。

② 社長候補の育成に当たり、補佐・協力のため若手社員を数名役員につけ、一緒に外部機関で仕上げ教育をさせ、承継を決定した企業（旧役員の処遇・任務にも配慮し、新役員サポート体制を確立して慎重な承継を進めている）。

③ 社長の急逝で、夫人が社長就任。（子息を呼び戻して後継者として育成中）、等々。



図表-1 承継難の小規模企業 ステップ例

(3) 後継者育成中の企業では、

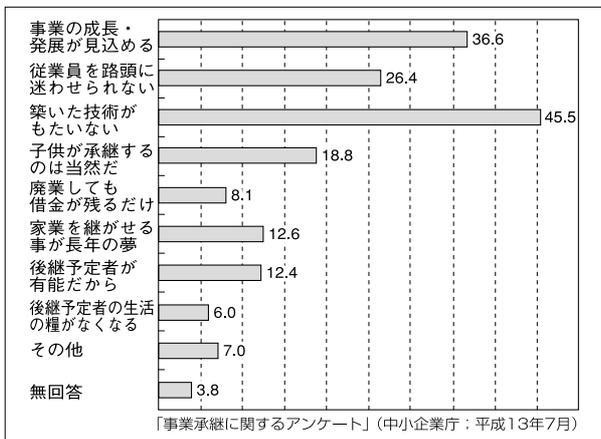
① 若手経営者のグループを結成し、営業や経営管理の研修、新技術の研究や情報の交換、仕事の交流なども行っている。

② 行政が進める「若手経営者の交流会」で毎月1回、区内外の先輩経営者や識者の講演と懇談

会で経営の基本、理念・管理・リーダーシップ・人間学などを学んでいる。

(4) 承継が出来ていないところでは、

- ① 80歳を過ぎても未承継（社員には親族もいる。企業体力も低下気味。孫を育成か？）
 - ② また“いい仕事”をしながら若者（採用できない）中年者のいない高齢者のみの企業。
 - ③ 1～4名で頑張っている所も多いが後継者が無く、廃業予備軍と見られそうな企業。
- （②③のタイプが非常に多い状況である。）



図表-2 事業を承継させる理由

3. 承継における問題点（製造業関係）

(1) 後継者のいない企業では、社長の高齢化が進み廃業を迫られている。（古い図面を持って、新たな加工先・後釜を照会してくる発注企業が増えてきた。）

中には廃業したいが優れた自社製品があり、今後の納入と保守義務のため、事業継続の買取り先を照会してくる所も出ている。

これらのトップは殆どが75歳前後で、承継は非常に難しい状態である。どれも昭和30～40年代に創業し、才能と努力で立派に経営を続けてきたもので、関連企業・業界への貢献も多大なものと思うが、苦しい決断を迫られている。

(2) 特に5人以下の規模に、継承の遅れが目立ち、このままでは地域の産業への大きな影響が予想される。

原因は、①日々の忙しさに流され、時々決断が遅れた。②まだ自分は大丈夫と思っていた（元気だ、長生きする）。③子供は何時か帰ってきてくれると思っていた（既に別の業界・組織の中で柱になっている）。④承継はオープンに話せない。一番触れたくなかった（相談しにくかった）。…などであるが、これにはもっと深い内容が隠れている。

例えば“もっと仕事があれば”“もっと利益が出れば息子も”、とか、“子供が好きなことならやらせよう、そういう時代だから”“長男でも相続権が同じだから”など子息の育成面もある。

4. まとめ及び提言

“仕事が充分にあれば継承は進む”ことは確かであろうが競争も激化する。製造業の仕事が海外に流失しているが、日本の一人当たりGDP順位の急低下で、戻ること考えられる。

もし若手がいれば、今までの様な主取引先の仕事が減っても“戻ると迷惑を掛けるから”と新規開拓をしないという事もなくなる。

ただし何時の世も救えないものは救えないのも事実であるが、事業の承継は一企業に留まらず、地域の産業にも大きく影響をする。従って承継の手遅れをなくせば、新たな活力ある組織が出来、IT化や新技術への対応、また取引先の世代交代にも合わせられ、仕事も増えていく可能性も出てくる。そこで、

(1) 中小企業経営者、とりわけ小規模・零細企業者への事業承継教育会を定期的で開催する。（年に数回、意識を呼び覚ます。）

健康診断と同様に、経営者が50歳を過ぎたら必ず参加するように導き、クリヤーすべき課題、準備方法などを説明し、意識付けを促す。そして機密保持を要する具体的な相談先などを説明する。

費用は講演料、会場費、PR費用が主。経営者の意識を変えるような講師の選定が課題である。

商業者の引退計画作成と不動産活用

— 小規模事業者の高齢化に備えた施策を —

中央支会
加藤 毅

1. 小規模事業の転廃業へ対応

商店街が抱えている大きな問題として、店主たちの高齢化がある。現在求められていることのひとつが、店主たちの引退に備えることである。現実的には、廃業に重点を置いた支援が求められる。

事業継続が困難になった店主たちがいかに円滑に廃業できるかは、個人の問題ではなく、地域、社会にも大きな問題となる。個人事業や零細企業の事業承継を円滑にすることへの支援が今以上に求められている。

2. 引退計画策定の支援

(1) 引退計画の必要性

商店街の店舗は住宅と一体化していることも多く、借入れに際して担保に入っていることが多い。計画的に引退への準備をしていない場合、引退したとたん返済が滞り、住居や生活資金を失ってしまうということにもなりかねない。

後継者が見つからず、負債が大きい個人事業主、零細企業経営者に対するフォロー体制を作る必要がある。高齢化は今後も進行することは必定で、対策を早急に定めるべきである。

引退前にあらかじめ、借入金の返済や保有する不動産活用を踏まえた引退のプランを組んでおく必要がある。既存の施策やスキームを組み合わせることで、店主たちの引退が円滑に進むように支援をすることが可能である。

(2) 市区町村での廃業・引退相談

現在、中小企業振興公社のリバイバルプランをはじめ、事業継承に関わる支援が各機関で行われているが、商店会の店主向けのサービスを追加することを提案する。

他の事業承継と比べ、個人事業主が多い、職場（店舗）と住居が一体化している、といった小規模事業ならではの特徴を考慮しなければならない。さらに、後述する不動産活用の観点から、地域に密着した支援体制をとる必要がある。

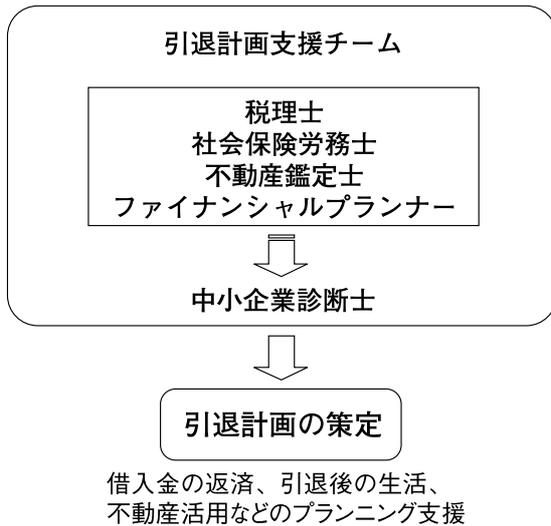
各市区町村をはじめとする機関で中小企業診断士など専門家が経営相談に応じているが、この制度を拡充して、個人事業主や零細企業経営者の引退プランの策定を支援する。引退後の生活を考えたプランを策定するには、年金、不動産評価など多種の専門的知識が必要となる。そこで中小企業診断士がコーディネーターとなり、地域の税理士、社会保険労務士、ファイナンシャルプランナー、不動産鑑定士と協力して、引退プランを策定する。

(3) 広報活動

まず、店主に自身の引退について考えてもらうための意識喚起の機会が必要である。個人事業主や零細企業では当然ながら、定年は考えられていない。しかし、引退すべきときはやってくる。そのときに生活資金の確保、借入金の返済、相続などの問題をクリアしようとしても手遅れである。現在は社健でも、将来のために前もって考えさせるきっかけを与えることが求められる。

【具体的施策】

- ガイドブックの作成と交付
- セミナーの開催

**3. 店舗の市場性を高める****(1) 閉鎖店舗を増加させない**

高齢化により事業を閉鎖して空き店舗となることは、商店街振興という観点からも望ましいことではない。商店街における店主の引退は、個人だけの問題ではなく、地域全体に関係する問題である。事業が継続できない場合は、新規参入者に賃貸し、商店街の活性化に寄与することが求められる。

しかし閉鎖した店舗の中には、大家に貸す意思がない店舗も多く見られる。住居と店舗が分けられてないため、賃借物件として市場に出せないからである。新規出店希望者がいたとしても、いわゆる出物は少なくなる。

引退した商店主は閉鎖した店舗に住み続けるため、競争や市場適合といった問題とは別の次元で、空き店舗ですらない閉鎖店舗が増えることとなる。

さらに店舗の内装だけではなく、外装も老朽化しているため、商店街全体がさびれた印象になりやすい。

商店街内の店舗はできうる限り、賃貸するにふさわしい状態に整え、新規出店希望者にとって魅力ある物件として有効活用されることが求められる。

(2) 店舗の改装に対する支援が必要

賃貸するに足る魅力を店舗に持たせるためには、内外装に手を加える必要がある。住居部分と店舗部分の隔離、水回りその他の設備の補完、老朽化している外装の補修などである。投資が必要となるため、増改築に二の足を踏む経営者も多い。そのことが閉鎖店舗を増やし、新規参入者を阻害する要因となっている。商店街の活性化のためには、引退する経営者の所有する店舗の市場性を高める必要があり、この部分に対する支援が必要である。

具体的な支援として、家賃収入の可能性を診断すること、そして増改築に必要な費用支援を行うことである。

各市区町村が中小企業融資あっせん制度を行っているが、これを転用して、店舗の改築を推進することができる。

場所によっては、家賃収入が見込めない場合もある。先に述べた引退プラン策定の際に、不動産鑑定士や中小企業診断士が中心となり、賃貸業としての事業可能性を厳密に判断する必要がある。

技術・技能・ノウハウ収集編纂事業の提言

城南支会
加藤 文男

1. 貴重な技術と技能が消え去る恐れ

団塊の世代の退職により、製造業の年配社員が持つ貴重な技術や技能が伝承されないままに消え去ろうとしている。これら団塊の世代の持つ製造力は、特許や実用新案にならないけれども秘伝とも言える大変な価値を持っている。これを断絶、消滅させずに後継者に伝承し生かしたい。中小製造業を巡回し「彼らの持つ技術・技能」等のノウハウを聞き出し記録し、編纂し、中小企業振興施策の一環としたいものである。

事例1

1片30mmほどの素材が銅の直方体に10 μ の精度で2mm×2mmの溝を加工する製品がある。現在の最新加工設備を使って作業すれば難しいは思われな

い。しかしこれが簡単ではない。材質が柔らかいため溝の上部の角が直角に加工できない。角部分がだれてしまって精度が保てないのである。この「だれ」が原因で完成品に隙間ができてしまい密閉できず品質と性能を確保できない。

川崎のある企業は、この角の部分に「だれ」を作らずに加工する製造技術を持つ。勿論特に新しい高度な設備を使うわけではなく加工技術・技能で解決する。このノウハウは、この技能者が退職することにより、伝承されない恐れがある。

事例2

木材の加工では機械の回転数をある一定以上に上げないと切削面がうまくできない。一般的に、回転数を落とすと切削面が荒れて出来栄が悪くない。

確かに古い機械設備では回転数を最高にしても製品の出来栄が期待通りにできない。

従って高速度で加工する高性能の機械に買い換え対応する傾向にある。しかしこの同じ加工を地方の中小企業では従来の設備で難なくやってのける。木材の性質を良く研究した上で古くから培った技術と技能でカバーする。ただその作業者は、自分の技術と技能をそれほど高度なものとは思っていない。

これらの事例は町工場といわれる中で長い時間をかけて培った貴重なノウハウであり、消え去る恐れのある技能・技術の氷山の一角である。2007年問題としてここ数年大企業では、これらの技術・技能・ノウハウの伝承を研修のなかに導入し色々な媒体で記録保存し、後輩に伝承しようとする動きがある。しかし中小企業においては、培ったノウハウに重要さと貴重さに気がついていないことさえある。記録どころか伝承すべき後輩もいないので消え去る恐れがある。

2. 社員の能力を適正に評価したい

最近、製品の多様化と複雑化は精度の高い加工を要求されることが多い。加工に使用される機械設備は高速化され、高度化される。経営者は製造スピードの速いことに魅力を感じ、新設備を購入に努力する。発注する立場では、その企業の持つ機械設備でその加工能力を評価する傾向がある。確かに高度な設備機械を必要とする加工は増加の傾向にある。

中小企業では、新しい設備を導入しないと遅れをとると恐れを持つ企業もあり、資金的に高度な設備

を導入できないとの悲鳴さえ聞こえる。少し精度の高い製品を要求されると「うちの設備ではとてもできない」と注文を断る場合さえあり、資金力のなさを嘆くことになる。高度な機械設備への投資は当然その加工コストに跳ね返る。しかし設備への投資の前に自社の社員の技術や技能、ノウハウを適正に評価することが先決であると思う。

3. 能力を組み合わせることで更に発展させる

事例のように日本の中小企業には、従来の機械設備で十分な加工精度と出来栄に対応できる技術と技能を持つ人たちがいる。この種の技術・技能やノウハウは、近代的な高度な設備に勝るとも劣らないものである。事例をいくつかあげれば「その種の技術はうちもある」と、名乗りを上げる企業も出てきて相当な数になるものと期待される。これらの過去に培われた技術や技能を記録し、伝承し、中小企業間で相互に交換し、もっともっと活かしたいものである。これらの技術を組み合わせることにより、更に難しい加工技術に対応できる知恵も出る。

4. 巡回聴取し、記録し編纂する

日本の製造に携わる人たちには、古くから使用してきた機械設備で欧米に負けない製造力で品質の高いものを製造してきた実績と自負がある。逆にこれらの技術を製造者として当たり前のこととして適正に評価していない場合がある。特に中小企業では、これらの技術や技能の重要性に気がついていないこともある。これら国内で長い時間をかけて習得し蓄積した技術・技能やノウハウを技術や技能を評価できる中小企業診

断士が訪問し、掘り起こし、書類や写真や映像として記録し、中小企業間で相互に生かせるようにしたいものである。

幸い、団塊の世代も定年延長などでもうしばらく製造業内にとどまり、後輩の指導に当たる人も出てきた。これらの人材が企業内にとどまる間に中小企業を支援する関係機関が中小製造業を巡回し、これらの人たちから聴取し、適正に評価して技術・技能・ノウハウ集として編纂することを提案したい。

ここ2～3年間で貴重な技術伝承の最後のチャンスであると思う。もしこのような機会ができればぜひ参加協力したいものである。

調査様式を添付する。

永く伝承したい私の技術・技能・ノウハウ

業種	技術・技能名称	
技術・技能の一般的な考え方や常識的な考え方		
私の技術・技能（添付資料の有・無 枚）		
技術や技能の特徴		
技術や技能を修得した経歴（差し支えなければ企業名と年数も）		
提供者	住所	氏名

日本に冠たるモノ創りの技能(技脳)が日本から流出への危機への対策と提言について

—工場海外移転、技術(技能)流出等による全国各地のシャッター通り商店街の惨状を当地域へ波及との危険予知対策は!—

城南支会
沼田 邦男

1. はじめに

筆者は今'07年9月某団体からの要請によりグループで約3桁の大田区金型中心のモノ創り工場を訪問した。金型に絞った理由は「中小企業のものづくり基盤技術の高度化に関する法律」(平成18月6日施行)にもあるとおり大量生産のきかないサポートインダストリー(高度部材・基盤産業)であり、正に中小企業が得意とする分野であるからである。現場を廻ってみて、もし物造りのこの一大拠点の技能熟練技術者が中国等近隣海外に流出し、競争力のある製品を創りだし逆輸入されるとしたなら物造り日本はどうなるのであろうか?、勿論地域商店街も壊滅するであろう。

以下、(現場、現実、現物の)3現主義のもと、廻ってみての危機感を述べ且つ提言を申し上げる。

2. 国等支援機関のご方針 & ご見解

背景:

歴代の首相そして経済産業大臣も「わが国経済の景気回復は国際競争力のある製造業が牽引・それを支えているのがモノ作り中小企業・こうした中小企業の躍進が我が国の成長力につながっている。」と述べている。(日本を支える元気なモノ作り中小企業300社2007年版、中小企業庁編より)。その優良企業には大田区の企業が数社も入っていて大変嬉しい。しかしそのような川下産業に部品を供給する川上中小企業群に危機感があるというのも某有力筋からの情報でもある。

さて当金型中心の政府の施策は、東京地区に絞っては、中小企業庁経営支援部当該ホームページより抜粋引用すると次の通り。

既に東京都では地域資源活用の可能性に着目し、…地域に存する諸資源を最大限に活用し地域産業の活性化を図ることを目的として「地域資源活用プロジェクト」事業を実施した。地域産業資源の指定及び活用への支援に当たっては、こうした状況や取組を踏まえ、東京という特性を活かした・多様性・先進性・国際性の視点に立ち、地域中小企業のさらなるイノベーション創出を積極的に推し進めていく。更に地域産業資源の内容として、東京都において中小企業による事業を促進する意義があると考えられる「金型」等の地域産業資源も含まれている。

3. 草の根からの問題点と提言について

あるべき姿と現実の上述のギャップをして筆者だけでも約30社訪問した草の根の実感として以下提言申し上げたい。

問題点: 中小企業事業者の悲鳴!

当地域は、たくさんのモノづくり工場があり、その中でも日本に冠たる企業もある。しかし大半は零細企業であり様々な課題を抱えており所定の現場に行ってみても倒産、廃業、他地域へ移転、業種転換、空家等の現実にも直面した。しかし今回はその中で偶然にも自殺をせんとした直前に訪問し必死で押し止め、今は必死になって再起を図らんとする、40

年間金型技術一筋に生きた、当地域10指に入る技術力を持つ社長の生の声を汲み取って頂きたい。以下当社長談。「今の日本の技術は、世界で一番だと思う。その技術が、湯水のごとく日本から出て行ってる。特に定年を迎えて団塊の世代の技能者・技術者が近隣諸国へ流出しそこから生産された鋳工業製品が日本へ逆輸入し日本の国際競争力を弱めている。それを阻止する法律が米国では出来て、なぜ日本で出来ないのか。このままでは10年後の日本のモノづくり企業は近隣諸国からの逆輸入品に越権され壊滅への危機が！大企業を下支えしているのは、我々中小零細企業だと思う。

その下支えしている企業の仕事が減って大変困っている。日本の宝である技術がドンドン国外に流出してる。技術は日本国の宝なのに…職人は減り、若者で技術を習得する者が少なく、工業に憧れを持って入ってくる人も少ない。中小零細が元気になるためにはどのようにして行くべきか、最強の年代の団塊の世代が定年を迎えて更に少なくなっている。全く無いものの発想から始まり、図面を書き機械を加工して顧客に渡して喜んで頂く。これが職人の世界であり、ただ図面を見て作業をする人とは月とすっぽんの違いである。これが出来なければ職人とは云えない。このような職人の希少性に国は手を差し伸べていますか。近隣外国では技術者及び職人を大金を出して獲得に乗り出している。誘いを断る前に生活を考えた時、優遇される外国を考える。これだけでも日本の富が減っていくのである。それを回避するため職人にランクを作る方法もある。たとえばAからK位までランクを付け（減税等含む）優遇策でインセンティブを与えるのである等々。」

これは某社長の生の声の抜粋であり、我々にとって切実な問題である。

更に、日本のモノづくりへの危機感は上述で述べ足りないものもあるが紙面の都合上割愛する。

4. 診断士としての私の責務と提言

① 中小企業診断士として出来ること

- i) コーチング力で真の課題の発見・経営課題の整理・掘起こし
- ii) 経営課題の解決方法に関する整理（SWOT分析等戦略志向をも含めて問題解決にあたること。）
- iii) 国境を越えたインターネット構築&情報発信力で顧客のニーズに即した情報を発信すること（Web2.0時代のホームページ構築力でインターネットを売上&業績向上への使用含む）
- iv) 監督官庁との折衝 etc

② 提言

- i) 当該支援機関が実施の産業が抱えている問題点・課題・行政ニーズ等の実態調査の実施サイクルの短縮化⇒せいぜい2年サイクルでの実施希望。（←環境激変に伴う対応への措置のため）
- ii) 日本の国際競争力弱体化をもたらず技術・技能の海外流出を阻止する施策の樹立（最低米国並みのガードの強化が必須。以下同様）
- iii) 日本の技術の保守施策
- iv) 上記関連の中小企業・零細企業支援策の確立
- v) 日本の国際競争力を弱める日本の職人・技術者の海外流出阻止施策の樹立
- vi) 技能職・技術者をランキング分けし、それに応じた遇し方の国家資格制度の確立
- vii) 上述により日本の若者へも希望とやる気の付与
- viii) かかる中小零細企業に対しての奨励金制度の確立
- viii) 更に、自らが蓄積してきた技術力に関する客観的評価が、市場において適切になられるための措置制度の確立 etc

最後に、昨今のグローバル経済化の進展の最中、「攻め」として日本に於ける国境を越えた展開が可能なインターネットマーケティング&ホームページ構築予算の増額をも視野に入れた施策の格段の措置ご配慮を願いたい。

日本の農業崩壊の危機回避のために出来ること

— 中小企業診断士の新たな役割についての提言 —

城東支会
松岡 理恵子

1. 高齢化による日本の農業崩壊の危機

近年の日本は飽食が進み、また流通のしくみが発達することで、食卓と農家の距離が遠くなってしまった。その結果、日本のカロリー自給率は40%をきっており、先進国の中でもっとも低い水準で推移している。このことは食料の大半を輸入に頼っていることを示しており、世界情勢の変化によって日本の食糧事情が危機にさらされる危険性があることを示している。例えば世界的な食料不足・人口大国である中国やインドの急成長・地球温暖化による干ばつ被害・バイオ燃料の登場など、世界の食糧需給を逼迫させる要素は近年格段に増加してきている。

また日本の基幹的農業従事者は60歳以上の割合が70%近くという恐ろしい調査結果がある。この調査結果は、今後10年で世代交代や農業経営の抜本的な改革が進まない限り日本の自給率は急激に低下するということを示している。一度遊休地となった農地を回復させるのに多くの時間と手間がかかることを考えると、早急に手を打たなければ日本の農業はきわめて壊滅的なダメージをこうむることとなるだろう。

政府も重い腰を上げ「農業関係の法規制緩和」や「効率的安定的な農業を営む経営体」の促進など、従来の護送船団方式のような既存路線から方向転換しているが規制緩和が不十分なため、農業法人などの新しい勢力の参入は進んでいない。また日本の農家中心で行う農村の文化と欧米農業の大規模経営の文化が相容れないものもあってか、行政主体の農業

改革が進んでいない。

2. 後継者不足を人材マッチングで回避

日本の農業の問題点はいろいろあるが、その中でももっとも深刻なものは「後継者不足」と「生産性の悪さ」だ。特に後継者不足・人材不足においては、なかなか行政主体の施策で解決することは難しい。

その一方で、団塊の世代の退職に伴う熟年層の時間的・経済的な余裕やのびのびと子供を育てたい家族層の1ターン希望、またエコロジー意識の高まり（地球温暖化・ロハス）や体験農業・農耕地のレンタル制度など、近年農業に関心を持つ人口は増加傾向にある。

また人材派遣業の農業への進出など、人材不足を解決する方向で動いている動きもあるが70%近くを占める60歳以上の農業従事者の後継者不足解消には程遠い。人材育成や人材マッチングは、コミュニケーションの充実とさまざまな、きめ細やかなサポートがないとうまくいかないため公的機関ではなかなか有効な対策がとれないのが現実ではないだろうか。

また農地をリースなどで再分配して生産効率を上げるための「農地の集約」が進まない限り、各農家の所得の低さは解消できず経営の安定性が確保されない。このままでは耕作放棄面積が増えている一方、食料輸入率が増えているといういびつな構造がますます悪化してしまう。

3. これからのNPOの役割

2002年、規制緩和によって構造改革特区に限り、NPOや株式会社の農業参入が認められるようになった。また2005年株式会社は、全国どこでも市町村と協定を結べば農業参入が可能となった。しかし一番の問題点である「農地の集約」が行政の想定するペースでは進んでいない。なぜなら農業団体側は企業に対して強い警戒感を持っており、一方会社側は厳しい制約条件があるため経営基盤が安定しないからである。

そこで現在注目されているのは行政でも企業でもない第3の組織、民間の非営利団体（NPO）だ。地域に密着した、きめ細やかな農村部・消費者のニーズを汲み取ることができれば農地の集約だけにこだわらない新しい方策が生まれてくるのではないだろうか。

例えば、都市部と農村部の人材交流を通して新たな農業従事者の育成を図ったり、地産地消など地域密着型のマーケティングを通して新たな農作物の栽培を始めたりすることができる。これらの、きめ細やかなサービスは、利害が絡む既存の公的機関では難しい。よって小回りが利く市民団体であるNPOが、これらの社会的意義の実現を担うことで農業の活性化を図ることが出来ないだろうか。

4. 提案：中小企業診断士のNPO支援

私の友人にも、首都圏と都市近郊農家の人材交流を促進するためのNPOを主宰している人がいる。このNPOは高齢化の進む専業農家と都心の農業に興味を持っている人材を、労働力と農作物の等価交換を通してコミュニケーションを行うという趣旨のもとに活動を行っている。

しかしアメリカと違い、まだNPOの活動の認知度は低くNPOの資金、人材不足が慢性化する傾向

が強い。この組織も農業ファンドとして活動をスタートしてはいるが、専属的に従事できるほど経営基盤が磐石なものではないため、なかなか活発に活動しているとは言いがたいのが実情である。

私たち診断士は、中小企業だけではなくこのようなNPO活動に積極的にかかわり、「人」「もの」「金」情報すべてにおいて不足しがちなNPO活動を支援していくべきである。行政の行き届かない地域社会に密着した非営利団体の活動を定着することが、農業支援の鍵となるのではないだろうか。そのために中小企業診断士による農業・漁業などの第一次産業に特化したNPO支援の組織作りを提案する。

活動内容としては、下記のようなものが考えられる。

- (1) 現存する農業関連のNPOの調査分析
- (2) NPOの成功事例の検証
- (3) 経営基盤の弱いNPOの活動支援
- (4) 企業、自治体、社会人との協力、協同などによるコラボレーション企画の実施
- (5) 地域密着型の新しいNPOの立ち上げの支援
- (6) 農業NPO同士のネットワークを構築

中小企業診断士のNPO支援組織を立ち上げることでNPOの多様性を尊重し、その活動の支援することで地域に密着した農業のあり方を考え、一刻の猶予もない日本の農業の危機に対処すべきである。

地球温暖化防止活動における地方自治体の役割

城東支会
兼松 万輝雄

1. 地球温暖化防止活動の現状

「地球温暖化」この言葉を知らない人はもはやあまりいないことであろう。このところ急速に耳にする機会が多くなったと言う印象が強いが、社会一般の意識レベルは現在どの程度なのであろうか。

自治体の温暖化防止に関連した活動で有名な取り組みは東京都杉並区が先んじて行った「買い物のレジ袋有料化」による削減活動であろう。その後、全国レベルでのレジ袋の有料化が徐々に広がった印象があり、温暖化防止を含めた環境保全の意識高揚や活動にも影響があったように感じる。

しかし多くの人の頭には、そうした温暖化防止活動の意識はあっても個人として積極的に行うところまでは至っていないように感じる。環境省地球環境局地球温暖化対策課資料を見るとそれが現れているようだ。これによるとCO₂の部門別の排出量推移は、1990年(平成2年)を基準とした場合、2006年(平成16年)の水準は、全体で+12.4%、産業部門では▲3.4%、家庭部門で+31.5%という結果が出ている。この間産業に関係した活動ではコスト面や法律の規制等で省エネ活動が行われているようであるが、個人レベルの活動となると意識は低く活動も低調といった状況が推測される。

こうした状況に対して行政の動きはどうであろうか。国レベル、地域レベルでさまざまな活動が行われている。最近よく耳にする環境省提唱の「クールビズ」、「ウォームビズ」はかなり有名になったがそのほかのキャンペーン(例:2007年6月20日~7月20日の「一人1日1kgCO₂削減~私のチャレンジ

宣言~)などは聞くことがあまりないようである。また各自治体で様々な計画され実施されている活動も耳にしたことが少なく、大きな広がりを見せていないのが現状ではないだろうか。

2. 温暖化防止活動の広がりを作るための提言

温暖化防止活動の広がりを作るため、各自治体に提言したい内容は3つある。

- 区・市民のアイデアの活用・共有化のための催しを、商店街活動を利用して行う
- 温暖化防止活動の効果を実利化する
- 温暖化防止活動の楽しさを演出する

(1) 区・市民のアイデアの活用・共有化のための催しを、商店街活動を利用して行う

温暖化防止活動の取り組みのアイデアを活用・共有化することに関しては現在でも国や多くの自治体を実施している活動である。行政内部だけのアイデアにとどまらず広くアイデアを公募する姿勢は現在の温暖化の進行への危機感が相当にある証左であろう。

こうした対応は非常に評価すべきことであるが、そうした活動が一般の人々にあまり知られていないのが残念なことである。

このアイデアの公募活動をさらに進めて各地にある商店街活動に関連付けて行えないだろうか。温暖化問題と商店街は、一見関係ないもののように思える向きもある。「環境(温暖化防止)は儲からない。」

とある商店街の会長がおっしゃっていたのを私自身、伺ったこともある。しかし、ものは考えようではないだろうか。

元気がないと言われて久しい各地の商店街。そんな中で各地の様々な催しを企画・実施して盛り上げようとしている商店街も存在している。ここで私がお勧めしたいのは商店街の催しに温暖化防止の活動を持ち込むことである。

具体的には、次のようなことが挙げられる。

- ① 商店街全体の活動として温暖化防止活動の案を出し合いそれらを具体的に実施する。
- ② 商店街は消費者から温暖化防止活動の実例の募集を行い、それに関する発表大会を行う。
- ③ 自治体は商店街振興活動として①や②の活動を認め、資金面、人材面などでの支援をする。

こうした活動の効果として次のようなことが挙げられる。

- ① 商店街は日ごろから温暖化防止の活動を楽しく行い店頭にてPRすることでそれに関心のある消費者などからの注目を集めることができる。これにより商店街の活性化の一助となることが期待される。
- ② 自治体として温暖化防止活動に関し、啓蒙活動のひとつのルートを確保することができる。

(2) 温暖化防止の効果を「実利化」

温暖化防止が必要であることはよく言われ、それを聞く側でもそのことはある程度認識できる。しかし、そのことにより自分の側にどれくらい「実利」があるのかは、どうも数値化されることが少ないように感じる。「実利」のための数値化ということは、どれくらい金銭面での得があるかということである。中小企業はもちろんのこと、消費者でも活動を行うことでどれくらい金銭面での得があるのかを知ることが、啓蒙するに際して大変重要であると思う。自治体はそうした金銭面での有利情報の提供や有利

になるしくみを作ったり、「実利」算定に役立つ測定機器を中小企業や市民に提供（貸し出す）することで、市民にとって効果が見えやすくなり一層の啓蒙に役立つと考えられる。

(3) 温暖化防止活動の楽しさを演出

とかく行政の推奨する活動は小難しく、携わりにくい印象を市民に与えることが多いようだ。市民としては、活動の意義はわかるが、ただ行うことを推奨されても積極的にいきにくいのが現実であろう。市民の目線に立つためには、活動の「楽しさ」を演出することも重要であろう。たとえば東北地方のある自治体が行ったものに、省エネ競争がある。これは省エネの効果を家庭ごとに競争する催しでその効果を数字で表し、競うことでゲーム性が生じ、子供だけでなく大人を巻き込んでの一大イベントとなっているらしい。

こうした例のように、一種の楽しみの多いイベントを伴って取り入れることで、市民への啓蒙活動に弾みをつけられると考えられる。

3. 中小企業診断士の役割

地球温暖化防止と中小企業様診断士とは、あまり関係ないように思えるかもしれない。

しかし温暖化防止は省エネ活動、さらにコスト削減に結びつくため、やりようによっては製造業やサービス業など中小企業の経営支援の効果が生じ、自治体の進め方次第で商店街支援にもなりうる可能性を有しているだろう。そういった意味で中小企業診断士の活躍の場となりえるのではないだろうか。

そのためにも中小企業診断士は日ごろから温暖化防止活動に対して、自らこれに注目し、中小企業に対し貢献活動ができるよう研鑽しておきたいものである。

21世紀型街づくりへの提言

—「チーム・マイナス6%」の取り組みで街をブランド化する—

中央支会
浜田 悟

1. 待った無しのCO₂削減

(1) 増加の一途をたどるCO₂

20世紀が大量生産・大量消費・大量廃棄の時代であったことは誰の目にも明らかである。そのつけは、CO₂を始めとする地球温暖化ガスの増加となつて現れ、台風の大型化・気温上昇など世界規模での気候変動をもたらしている。そのため1997年12月にはCOP3において、2010年には1990年比で日本6%、欧州7%、米国8%のCO₂を削減する目標が設定された京都議定書が発行された。しかし日本のCO₂削減状況はここ5年間で1990年比13.7%増加となつており、2010年には今より19.7%削減しなければならない状況にある。これは一部業界の努力や単発的政策の実行などでは実現が不可能な数字である。

(2) 事業用と家庭用電力の増大

次に、分野別にCO₂の排出状況を見ていくと「オフィスビル」と「家庭」の排出量が増加している。これはIT化など電子機器関連の需要増や各家庭での部屋のエアコン・TV化等の電力需要増によるところ

が大きい。

以上から事業用、家庭用の電力の消費を抑えるためには行政が中心となり商工業者や住民を巻き込んだ全方位参加の多様な政策手段の活用が必要である。

(3) ピンチをチャンスに変える

21世紀に入りロシア・中国・インド・ブラジルなどの経済発展に伴い地球規模の環境破壊は続いている。今後も日本が世界経済をリードして行くためには、環境保全と経済発展の両立を図った政策の進行が不可欠である。

しかし、単純にエネルギー消費を抑えれば良いと言うものではない。人間は一度手に入れた利便性や快適性を簡単に手放せる動物ではない。また、問題の解決には、多くの利害関係者の調整と言う難しい仕事待ち受けている。それだけに一地域ではあつても、環境保全と経済発展の両立を図れば、国内だけでなく、世界中に地域の名を高める地名の「ブランド化」が可能になる。

2. 三位一体の街づくり

(1) 廃棄物としてCO₂を捉える

CO₂は目に見えないので廃棄物という観念が無いが、実際は廃棄物である。そのため、CO₂の削減には廃棄物削減の「3R」の考え方を当てはめれば良い。つまり、「リデュース」「リユース」「リサイクル」の考え方でCO₂削減の取り組み方と政策を考えればよい。

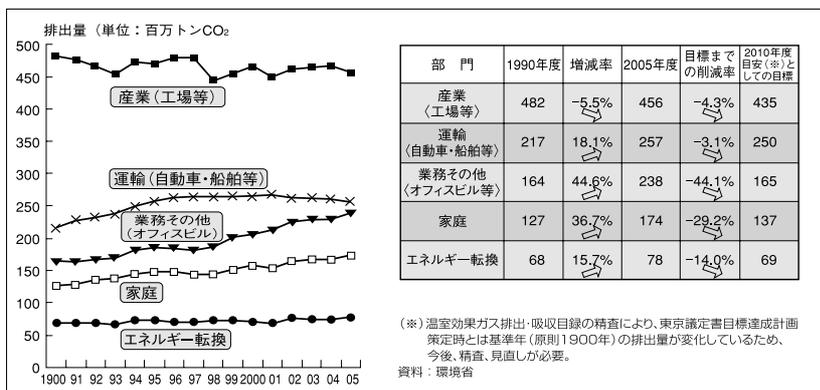


図1 部門別エネルギー起原二酸化炭素排出量の推移と2010年目標

① CO₂のリデュース

CO₂のリデュースとは、エネルギー消費を抑える事である。まず、電気製品・電子機器の高効率化、省エネ化が挙げられる。次に、太陽光や風力など自然エネルギーへの転換が挙げられる。三番目はSWの自動on・offなどの節約である。

② CO₂のリユース

CO₂のリユースとは、発生したCO₂の再利用である。フロン媒体をCO₂に転換した家庭用エコキュートなどの活用である。

③ CO₂のリサイクル

CO₂のリサイクルとは、CO₂の再生利用であるが、これには植物への吸収が挙げられる。道路・公園の街路樹拡充、ビルの屋上緑化、エタノール混合ガソリンの活用などである。

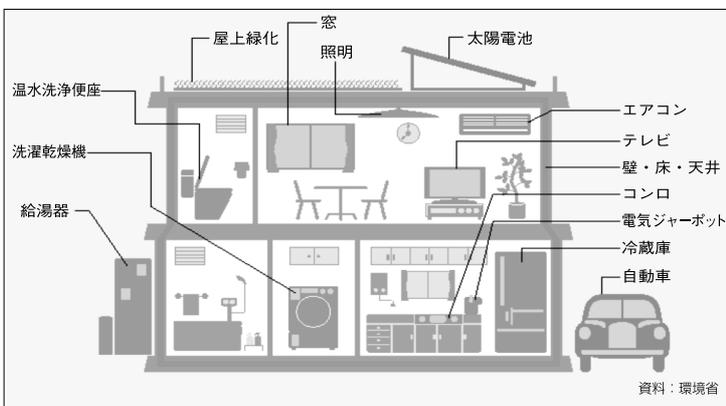
(2) 行政・商工業者・住民が一体化したCO₂削減① 行政が進めるCO₂削減

図2 対策技術を活用した機器等を導入した家庭のイメージ

行政が主導して街ぐるみで取り組めるCO₂削減策は、

- ハイテク技術を駆使した植物吸着や太陽光・風力などの自然活用
- 風の抜け道・広葉樹の日陰を取り入れた街なみの設計
- 雨水を活用した打ち水などの推進

等々が挙げられる。

② 商工業者・住民が進めるCO₂削減

商工業者・住民が自ら進めるCO₂削減は、

- 電気器具、電子機器などのエコ化、SWオフ運動など節約の推進
- 屋上・敷地内の緑化拡大や太陽光・風力など自然エネルギーの活用
- CO₂をエネルギー変換の媒体とするエコキュートの導入

等々が挙げられる。

このように、自然を活用してハイテクとローテクを融合し、古くからの知恵を調和することによって、街のブランド化を仕掛けて行くことが可能になる。おりしも「ストップ温暖化」の名の下で「チームマイナス6%」の運動が盛り上がってきている中で、CO₂削減への取り組みは街のブランド化にとって絶好のチャンス到来である。

3. ブランドとして認知度を上げる

(1) イベント展開

① 街中エコ探しラリー

マチナカ

街中にあるエコを探して回るラリー形式のイベント「チームマイナス6%ウォークラリー」を定期的で開催し、ファミリーの集客と環境と経済を両立させる意識を啓蒙する。

② 環境と経済シンポジウム開催

環境保全と経済発展のシンポジウムやエコ実験などをウォークラリーイベントと同時開催し、参加者の意識啓蒙を図る。

(2) 事業推進

以上のような街づくりを推進していくには、社会インフラのエコ化だけでなく、商工業者や住民に向けた省エネ機器への転換を奨励する助成や税優遇、資金融資などが必要であり、その効果測定に診断士などの専門家の活用が重要である。

ものづくり企業のグリーン調達および省エネ対応支援施策

— 中小企業版EMSの構築と省エネ取り組み支援施策 —

三多摩支会

細谷 和丈

1. 中小企業の置かれている背景

現在、ものづくり工程の上流に位置する中企業は、業種によりインパクトに多少の差があるが、川下の発注企業（大手のセットメーカ）よりグリーン調達への対応を要請され、将来的に対応できる見通しがない企業は、サプライチェーンから外されるむね宣言されている。具体的には「環境マネジメントシステム（EMS）」への取り組みとRoHs指令やREACH規則等の化学物質規制への対応である。

もう一方で国として喫緊の大きな課題である温室効果ガス削減について、中小企業の対応の遅れが指摘されている。

2. 現状の支援施策と問題点

(1) 現状の支援施策

- ① EMSの認証取得支援制度としては、(財)東京都中小企業振興公社（以降振興公社という）のISO取得支援がある。
- ② 一昨年まで東京都の温室効果ガスの削減施策の一環として、振興公社内に省エネに関する「ワinstopp総合相談窓口」があった。しかし活用されなかったため、昨年度廃止になった。

(2) 問題点

- ① 助成金の金額が少ない
平成19年度は応募企業が少なく、ほぼ全社（76/77社）が採択された。しかし、助成の対象はISO14001の認証取得費用の一部（審査経費の1/2）のみで、予算金額も5,500万円（72万円/社）と少

ない。中小企業に一番必要なコンサル費用は対象外で、金額も最大130万円で、認証取得に必要な費用の約30%で絶対額が少ない。認証取得にはコンサル費用200万円を含めて約400～500万円必要である。何故なら、中小企業の場合自分の力だけで認証取得をすることは難しく、EMSの構築にはコンサルタントの支援が必要不可欠であるからである。グリーン調達で川下企業からISOの認証取得を要請されても、簡単には対応できないのが現状である。

② 適用基準がISOに限定されていること

ここ数年まえから中小企業版のEMSとしてKES（環境マネジメントシステムの1規格）やエコアクション21、エコステージなどの基準が登場し、以下の理由から全国規模でも普及し始めている。

- その理由の第一は何と言っても認証取得費用がコンサル費を入れてもISO14001に比べて約半分から、それ以下であること。
- 次にEMS構築での要求事項が半分ぐらいで、取り組みが容易であることである。
- 三つ目は大手のセットメーカのなかにもグリーン調達基準のなかで、ISO14001だけでなく、これらの基準を認知するメーカがでてきて、年々増えてきたことである。

セットメーカはこれまでサプライチェーン内の取引先全てに対して、ISOの取得を要請してきた。しかし、その実現が難しいことを理解し始めたのと、RoHs指令対応の如く、セットメーカ自身が待たなしの対応を求められており、実質的な取り組みが出来なければEUに製品を輸出できなくなると言う、切羽詰まった状況に追い込まれていることも、

それらの動きを後押ししているように思われる。しかしながら、今日現在、中小企業版のEMS基準は助成の対象とされておらず、今後の課題である。

- ③ ワンストップ相談窓口が変わる中小企業の温暖化対策支援策がない。

3. 改善のための施策提言

以上を踏まえて、中小企業におけるEMS構築と省エネ取り組みの支援施策を、以下に提言する。

(1) 中小企業版のEMS基準認証取得に対する助成制度の創設

東京都の既存のISO認証取得助成制度と別枠で中小企業版EMS基準認証取得助成を設ける。助成の内容は認証取得に要する総経費の1/2で、限度額は100万円とする。新制度には温室効果ガス削減制度との乗り入れを考える。特徴は以下の通りである。毎年100社で1億円を予算化する。

- ① 助成対象の経費にコンサル費用も含める。

人材の少ない中小企業が認証取得をする場合、教育やシステム構築のためのコンサルは必須であるので、この費用を含めることの意義は大きい。

- ② 企業に活動計画作成と報告を義務付ける。

認証取得した企業に対しては助成の見返りに、3年または5年の活動計画の作成と活動報告（3年または5年後）を義務付け、実効性を確認する。

(2) 優秀企業を表彰する制度を設ける

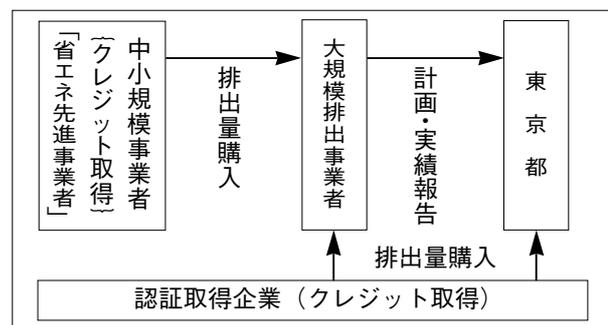
毎年の報告の中から優れた活動をした企業に発表の機会を提供し、優秀企業を表彰する。こうした活動により、中小企業における環境意識の啓発および環境への取組みを促進し、温室効果ガス削減への取組みのための環境整備を図る。EMS認証取得助成事業とは別に予算化（約500万円）する。

(3) 認証取得助成制度と検討中のCO₂削減支援制度を連携させた支援制度

義務ではなくオプションとして、活動計画にCO₂

削減を取り上げた企業で、削減目標（3年または5年）を超過達成した場合には、クレジット（排出権）を付与する制度である。ただし、削減実績の確認については認証機関によるサベランスまたは第三者機関による検証を必要とする。基本的には取得したクレジットを、現在東京都が具体化を検討中の以下の制度の中に組み入れ、排出削減義務履行の手段として、排出量の購入を希望している大手企業に売れるようにすることである。これにより中小企業の省エネへの取組促進が期待される。

東京都は2007年1月から実施しているカーボンマイナス東京10年プロジェクトの基本方針「東京都気候変動対策方針」を6月に発表した。その中で画期的な制度が、国も実施出来ていないCO₂排出量取引制度の導入である。大規模CO₂排出事業者に対する総量排出義務（キャップ・アンド・トレード）の導入に合わせて、排出量取引制度の導入を考えている。大規模排出事業者の削減義務履行の手段の1つとして、中小規模事業者の省エネによる削減量の購入を認め、それらの省エネ対策を推進・支援しようと考えている。この制度との乗り入れを図ることである。



(4) 省エネ設備や環境対応設備の導入に対する助成および借入れ金利に対す優遇措置

EMS認証取得はそれ自身が目的でなく、改善を実行する際に障害になるのが資金である。これらの制度は既に存在するが、量的、質的なより一層の充実を図る。

「被災」から「減災」へ

— 商店街にできること —

中央支会
矢向 直人

1. 安全・安心な街づくりから

東京・中央区銀座は、古くから「日本一の繁華街」といわれてきた。中央区のなかにあって東西800メートル、南北1100メートルを占めるこの「銀座1～8丁」地区への来街者は、平日で15万人、週末や休日には40万人にもものぼるといわれている。

筆者は1996年10月より立ち上げられた最大の地域ウェブ・サイトである「銀座コンシェルジュ」(<http://www.ginza.jp>)の運営に積極的にかかわってきている。このウェブ・サイトの活動を通じて、地域の減災において、商店街が何ができるか、それを本稿で問題提起しようと思う。

地域サイト「銀座コンシェルジュ」の開設目的は、ひとつには銀座への来街者数増加であったが、もうひとつは地域の安全をITを通じて促進することにあった。1995年1月の阪神淡路大震災を貴重な教訓として、災害時に「だれが、どこに、どのような状態にいるか」を知らせる安否情報システムの構築が急がれたからであった。

平日15万人もの不特定の名前も分からない市民が、銀座の中で被災者になることを想像してみたい。全国から、海外から来街した人々は、すべてどこかに彼らを心配する家族がいるのである。所在の分からない家族に、せめて「だれが、どこにいる」という情報だけでも伝えられないか、という素朴な気持ちから「銀座安否情報システム」が構築され、稼働が始まった。

このシステムが災害時に使えるようにと実際に運用してみると、波及効果的に実にさまざまな防災・

減災に関する課題が浮上してきた。ここではそのひとつを報告しよう。

2. 「銀座・安心水」の提案

銀座は地下交通網の一大拠点になっている。東京メトロの銀座線、丸の内線、日比谷線、有楽町線、都営交通浅草線の駅がある。東京メトロだけに限っても、平日の「銀座駅」乗降客数は27万にのぼる。地下鉄は構造的には地震災害には強いとされている。しかし、車内や軌道、駅構内での乗客の安全は確保され、生命は守られるとしても、地上へのアクセスは大丈夫であろうか。

もし、銀座地域内の地下で地震に遭遇し、地上への出入り口が不幸にして閉ざされてしまい、一時的に閉じ込められるという事態に至ったとき、救援隊が来るまでの数時間から3日間ほどは、どうやってサバイブできるだろうか。閉じ込められた人々や救援隊以外に、地上の商店街にできることは、ないのだろうか。

たとえばこのような想定にしても、これは企業単一の問題ではなく、行政的にも複雑に絡み合った問題である。

「銀座コンシェルジュ」運営委員会ではこれまで何年間か、真剣に首都直下型地震の対策を考えてきている(一昨年の本誌も参照していただきたい)。この「銀座減災委員会」(仮称)の参謀のひとりに、医師の青木正美氏(銀座青木クリニック院長、銀座1丁目)がおられる。2008年に発足する「災害復興学会」の創立メンバーでもある青木医師は、あると

き次のような話をされた。「ミネラル・ウォーター1本、キャンディー数個持っているだけで、何日かは生き残れる。救援は時間がかかるけれど必ず来るのだから、それまでみんなが自分の命は自分で守れるのだと信じたら、絶対パニックにならない」。

この「ひとり1本のボトル水」という一言から運営委員会が考えたのが、『これさえあれば銀座で安心水』（仮称）というボトル入りの水を販売することだ。

成人1人が1日必要な水は2リットル、といわれている。まさか2リットル入りのPETボトルを持ち歩くわけにはいかない。そこでせめて500ミリリットル、いや300ミリリットルでもいいので、地下鉄に乗る直前に買い、ポケットやバッグに忍ばせておくことはできないだろうか。地下鉄の入り口に、『銀座安心水』を販売する自販機を置く。水は高価なミネラル・ウォーターではなく、銀座の水道水を浄化装置を使って多少消費期限を延長し、300ミリリットル10円程度という廉価で販売する。水道代、PETボトル、自販機、電気料金、などの運用コストは銀座の街からの寄付で運営する。

銀座を通る人には必ず、この『安心水』を保持してもらいたい。何事もなく、無事に家に帰れたら、沸かしてお茶でも淹れて飲んでいただければそれでよい。銀座へ来たからには安全に地下店舗で楽しんでいただき、地下鉄に乗ってもらいたい。そういうメッセージになれば、と考えるのである。そしてここからさらに拡げて、救援隊を呼ぶ「銀のホイッスル型ペンダント」「ミネラルたっぷり・銀座キャンディー」「長時間もつ銀座ポケットライト」など、銀座が開発するサバイバル・グッズのきっかけにもなれば、と願うからである。

近年、地下道の商業化の傾向は強まっている。それに伴いAED（自動体外式除細動器）など安全に関する意識も高まってきている。しかし、地下災害など絵空ごとと考えている人々も多い。中小企業診断

士はその必要性を論理的かつ広い見地から説くことをすべきである。この減災という問題は、まずは商店街から、そして交通機関、さらに行政をも含め、もっと真剣に考えていくべき問題ではないであろうか。



中小企業の災害対策を強化する — コンティンジェンシープランの作成 —

三多摩支会
鈴木 康弘

1. リスク管理への取り組み

日本は、1995年1月の阪神大震災で多くの人命を失い、企業も多大な被害を被った。それを契機に、リスク管理に関心が高まりコンティンジェンシープラン（不測事態対応計画）に取り組んだ企業も多かったが、しばらくすると関心は薄れ、いつの間にかリスク管理は忘れ去られてしまった。欧米企業は、トップのリスクに対する意識が高く、独立したリスク管理部門やリスクマネージャーが存在すると聞く。一方日本企業には、そのような部門や職制はないのが一般であろう。トップの理解も不十分で、意識すらしていないこともある。総じて日本の企業はリスクに無関心といえる。しかし21世紀に入り、企業は、その社会的責任が一層問われる時代となり、リスクに対して、何もしないでは済まされない。

そんな中、本年1月に、東京都が、弁護士会など14団体と、「災害復興街づくり支援に関する協定」を結んだことは、正に的を射た施策である。診断協会東京支部も、その1団体であり、役割として、中小企業等に対し、「復興計画作成支援」を担うこと

になっている。

本提言では、被災企業が速やかに復興できるために、特にコンティンジェンシープランと情報セキュリティの観点から、災害対策として事前に必須の事項を論じてみたい。

2. コンティンジェンシープラン

コンティンジェンシープランとは「不測事態が起きた時の対応行動を事前に規定しておくこと」である。不測事態とは、地震・テロなどの災害の他に、政治経済の急激な変化、突然の原材料供給の停止、近年のハッカーによるデータ破壊等々、考えればいくつも存在する。自社において起こり得る不測事態を想定し、発生したときの被害状況や被害金額をシミュレーションし、対応策を検討して、バックアップシステムを確立する。いざという場合の対応行動を、「緊急時対応マニュアル」としてまとめる。緊急事態が起きた時は、バックアップシステムを発動し、緊急時対応マニュアルに則って従業員全員が冷静かつ迅速に行動し、被害を最小限に抑える。その

ためには定期的に、バックアップシステムや緊急時対応マニュアルが有効に働くかのチェックを行うことも重要である。

しかし、具体的に上記のようなことを行うのはとても難しく、また投資金額も容易ではない。したがって、

リスク要因	経営資源			
	ヒト	モノ	カネ	情報
ビジネスそのもの または直接関連する項目	<ul style="list-style-type: none"> 教育訓練 キャリア開発 後継者育成 労災対策 安全衛生管理 	<ul style="list-style-type: none"> 商品管理 受発注管理 在庫管理 物流管理 	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達 売上債権回収管理 取引先信用調査 金融リスク（信用リスク、市場リスク） カントリーリスク 	情報セキュリティ・マネジメント
内部問題 (社内システム)	法的リスク対策 ・コンプライアンスプログラム ・セクシャルハラスメント ・PL法			
外部環境 (社会システム) 政治・法令 経済・社会状況 国際環境				
災害 自然災害(地震など) 人災(火事、テロなど)	コンティンジェンシープラン (不測事態対応計画)			

リスク管理体制系

まず行うべきことは、「緊急連絡網」の作成であり、次に「緊急持ち出しリスト」の洗い出しである。企業が被災時に行うべきことは、最初に従業員全員に連絡をとり、安否を確認することである。昨今は連絡手段として加入電話に加え、携帯電話・メール、Eメールなど多彩であり、少なくとも人事異動時は見直しを図り、常に緊急連絡網を完備しておくことは必須条件である。次に企業にとって書類・情報アーカイブ(CD-ROM等)・商品サンプルなど必要欠くべからざる物を速やかに持ち出し、安全保管をする必要がある。保管できたか、否かがその後の復旧時に非常に大事となる。持出担当者を、必ず正・副決め、適時確認・見直しを図って備える必要がある。

3. 経営データのセーブ

20世紀末からインターネットが爆発的に広まり、従業員1人に1台のパソコンが割り当てられ、Eメールによる情報交換から、BtoB(企業間電子商取引)、BtoC(消費者向け電子商取引)のEC(エレクトロニック・コマース)が急進展している。いまや企業の営業・経理・顧客・商品などに関するほとんどの経営データは電子化され、部門ごとのサーバや各自のパソコンに分散して保持されているのが実態であろう。

このような状況から自社企業における必要欠くべからざるデータを、その保持者・保持機器(パソコン等)と共に洗い出し、そのデータを日常的にセーブしておく必要がある。セーブは業務の一環として義務付けしないと情報セキュリティ上からも問題が大きい。当然ながら必要データは定期的に見直し、修正・追加をする必要がある。更に災害対策上からは30~40kmは離れた別の安全な場所にセーブ媒体を保管、あるいは通信回線を通してデータサーバへ転送してコピーを取っておく必要があり、コンティンジェンシープランの一環で考慮しておくべきである。

4. 行政への提言と診断士の役割

(1) 災害対策の指導・PR

現状の「中小企業施策」における災害時支援は、復興を速やかにという面から、セーフティネット貸付などの融資が主である。しかし重要なことは、備えであり、『コンティンジェンシープランの雛形・事例の提供、作成支援』などに取り組んだらいかだろうか。行政自体も組織としての、コンティンジェンシープランに取り組んでいるはずであり、そのノウハウを生かしながら、中小企業に対して、災害対策の必要性のPRや、指導を行うべきであると考ええる。

(2) データ保管センター

企業が災害対策、経営データとしての電子データを安全な場所にセーブ・コピーして保管しておくことは、被災企業が速やかに復旧できる鍵となろう。しかし中小企業が遠隔地に保管場所を確保することは厳しいと思われる。幸い行政が業務を執るビルは、当然耐震建築物であり、かつ区市町村間で提携すれば安全かつ適当な遠距離の保管場所が確保できると思われる。行政ビルの一角にセーブ媒体の保管場所を確保し、保管サーバーの設置をおこない、中小企業向けデータ保管センターとして、サービス業務が出来るのではないかと考える。

繰り返すが、日本企業は災害対策、広くリスク管理に関心が薄い。しかし首都圏に関東大震災並みの地震が、向こう30年の間に発生する確率は70%以上とも言われる今日であれば、どのような企業も、最少限の対策は打っておくべきであり、行政はその必要性を大いにPRすべきではないかと思う。また中小企業診断士は、被災企業の復興支援を担っており、上記で述べたような、事前準備の指導や手段の確立に、専門家として支援できると考える。「備え有れば憂いなし」政策が、今こそ必要と感じる。

大型団地、高層マンション等の治安維持に関して提言

— 団塊世代の活用 —

城東支会
山下 義

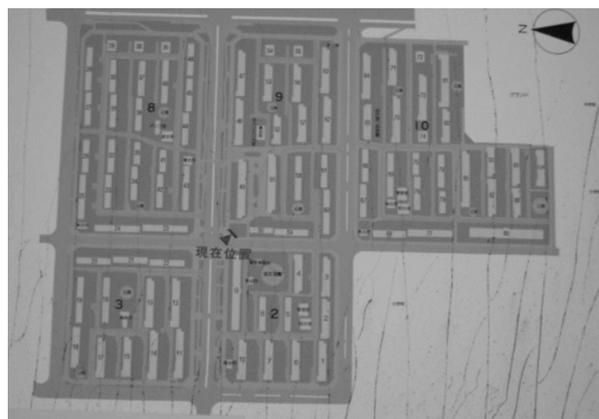
1. 深刻な治安の悪化

高度成長時代に建設した大規模団地において、子供がいなくなり、高齢者だけの世帯が多くなっており、地域社会が成立しなくなる傾向にある。そのため治安、安全、火災面などの問題が生じている。例えば、1997年神戸で起こった、少年Aによる連続児童殺傷事件などは、住宅団地の死角で起こったものである。最近はあまり大きく報道されなくなったが、集合住宅を狙った新卒の空き巣泥棒事件が昨年あたり数多く報道されている。このようなことを振り返ると、わが国の住宅団地にも犯罪に関する問題がしのび寄ってきていることがわかる。また、マンションも同様なことがいえる。

2. 原因

原因は構造にある。その構造とは、住宅棟を機械的に配置し、歩行者と自動車用の道が分離された配置になっている。このタイプの住宅団地には思いがけない欠陥がある。住宅の集まり方からみて、コミュニティが育ちにくいことと、団地内の各所に人から見えにくい死角が存在していることである。このことから、犯罪や蛮行の巣窟になるケースがおおくある。

入居時は小さい子供もおり、まだ子供つながりでコミュニティが成り立っていた。しかし、その子供も独立し、二人だけの老人世帯となり、団地の人口が急激に減ってきている。そのため、前記の構造的な欠陥もあり、治安が悪化している。



団地の配置図



団地の風景

3. 団塊世代の活用

団塊世代と呼ばれる世代が、2007年から2010年にかけて、一斉に定年退職をするため、年金制度をはじめとして、社会に大きな影響をもたらすことが予想されている。

彼らは、日本の高度成長期を支え、よく働き、よ

く競争をした世代であった。そのため、団塊世代の一部の人々には、定年後は、自分のやりがいを見つけ出し、社会貢献をしたい人が多く存在する。そのため、今回提言する「コミュニティーNPO法人」の担い手として有望である。

※団塊世代：1947年（昭和22年）から1949年（昭和24年）の3年間に生まれた世代を指す。この場合、厚生労働省の統計では約800万人（出生数）いる。

4. コミュニティーNPO法人の設立 （提言）

このため、これら団塊世代の生きがいを活用し、大規模団地の治安維持を確保するためコミュニティーNPO法人設立を提言する。

概要

大規模団地の治安向上のための、団塊世代を採用し、巡回等を行ない、治安向上を図るNPO法人を設立する。

対象

大規模団地（複数の小規模団地やマンション）

メンバー：団塊世代

謝金：時給1,000円程度

特徴

一般警備会社の機械警備と違い、人間が行う巡回を中心におこない、コミュニティーの形成につなげる。（隣の人と話したこともない人が多いため）

- ・自治会活動の連動する。（老人会も含む）
- ・メンバーの謝金は、生きがいや社会貢献と言うことで安くおさえる。（例1,000円程度）

主体者

自治会、地元のNPO、地方自治体

備考

自治会の事務所を詰め所に使えば経費が削減できる。

問題点

警備を前面にだすと、警備業法による許可が必要となり、コストが増加し、事務も煩雑化する。

そのため、NPO法人の目的を、警備業ではなく、相互扶助の精神でコミュニティー育成とする。

5. 行政の関わり

期待される行政の役割としては、次のことが考えられる。

- ①コミュニティーNPO法人設立の必要の啓蒙活動
シンポジウム開催
小冊子、パンフの発行
ホームページの開設
相談窓口設置
- ②マッチング
希望する自治会、NPO法人等の募集とマッチング
- ③コミュニティーNPO法人設立
コミュニティーNPO法人設立、組織・仕組み等の構築支援
- ④メンバーの研修
実際に業務を行うメンバーに研修を行う。

費用としては、

行政担当者	2名以上	
印刷費		100万円
会場費		20万円
ホームページ		5万円
研修費		30万円

などが考えられる。

NPO法人やボランティアの人達を利用すれば、効率よく安く出来ると思われる。

中小企業のニーズに対応した産学官連携支援

城南支会
柴崎 理

1. はじめに

平成10年にいわゆるTLO法が制定されて以降、産学官連携促進のための制度が整備され、国立大学の法人化により産学官連携等による研究成果の社会還元が教育、研究と並んで大学の重要な使命として明確に位置づけられたことなどから、産学官連携は急速に拡大している。

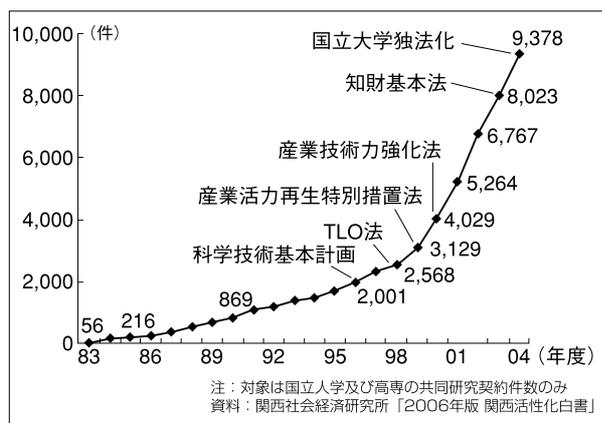


図1. 国立大学等の共同研究契約数の推移

しかしながら中小企業の産学官連携の状況を見た場合、大学における共同・受託研究件数に占める中小企業の割合は約2割程度となっており、中小企業の産学官連携は進んでいないのが現状である。

2. 連携拡大への問題点

何故、中小企業の産学官連携が拡大しないのだろうか。産学官連携活動は国の重要施策として様々な環境整備がなされてはいるが、依然として中小企業にとって大学は敷居の高いところであり、産学官

連携といっても大学との接点を持つことが難しいことが問題点の一つとして挙げられる。国等による産学官連携の環境整備は、大学などの「学」側に力点が置かれており、「学」側から「産」側へのアプローチの比重の方が高いのが現状である。

中小企業側から見れば、「学」というシーズ開拓や学究と企業の利潤追求というそれぞれのゴールの違いや大学側等の研究内容が実際に企業の役に立つか判りにくいなど、連携のメリットが掴みにくく、事業化までの道のりも遥か遠くに感じられるものと思われる。

産学官連携コーディネーターが設けられているものの、「学」側の内容を理解する人が多く中小企業が理解できる形での翻訳がなされていないことも産学官連携の中小企業への拡大の妨げになっている要因の一つと考えられる。

中小企業の産学官連携を拡大させるためには各々の中小企業の持つニーズを把握し、大学等の研究内容との整合を図り、中小企業が理解できるように翻訳し、調整することが必要である。

3. 提言

東京都内の中小企業のニーズを把握し、不足する技術開発内容等を吟味し、「学」側との整合を図り事業化までのサポートを行う東京都中小企業産学官連携支援事業を提言する。本事業は「ニーズマッチング調査事業」「連携促進事業」「連携事業化事業」の3つの事業から成り、東京都の中小企業のイノベーションの発掘、促進の支援を行うものである。

(1) ニーズマッチング調査事業

① 対 象

大学等の研究機関と共同して、自社の製品を開発、事業化までを考えている東京都に本社がある東京都内の中小企業。

② 支援内容

中小企業診断士等のコンダクターにより、対象中小企業のニーズを聞き取り、首都圏の大学等研究機関の研究内容と照し合せて、ふさわしい連携先の候補選定を行う。

(2) 連携促進支援事業

① 対 象

ニーズマッチング事業にて、連携先を選定し、引き続き事業化まで実施する東京都内の中小企業。

② 支援内容

中小企業と大学等の間に入り、仲介役を行う中小企業診断士等のコンダクターにかかる経費の資金援助を受けることができる。

③ 金 額

上限 350万円

④ 期 間

2008年4月1日～2011年3月31日

(3) 連携事業化支援事業

① 対 象

連携支援事業と同様とする。

② 支援内容

大学等の研究機関と中小企業等が連携して行う事業に必要な経費（製品開発、マーケティング等）の資金援助を受けることができる。

③ 金 額

上限 1,500万円

④ 期 間

2008年10月1日～2012年3月31日

4. 期待される効果

以上の支援事業を実施することにより、①中小企業者等のニーズにマッチした産学官連携の拡大が図れ、②中小企業者等のイノベーションが促進され、経済の活性化に繋がる、等の効果が期待できる。

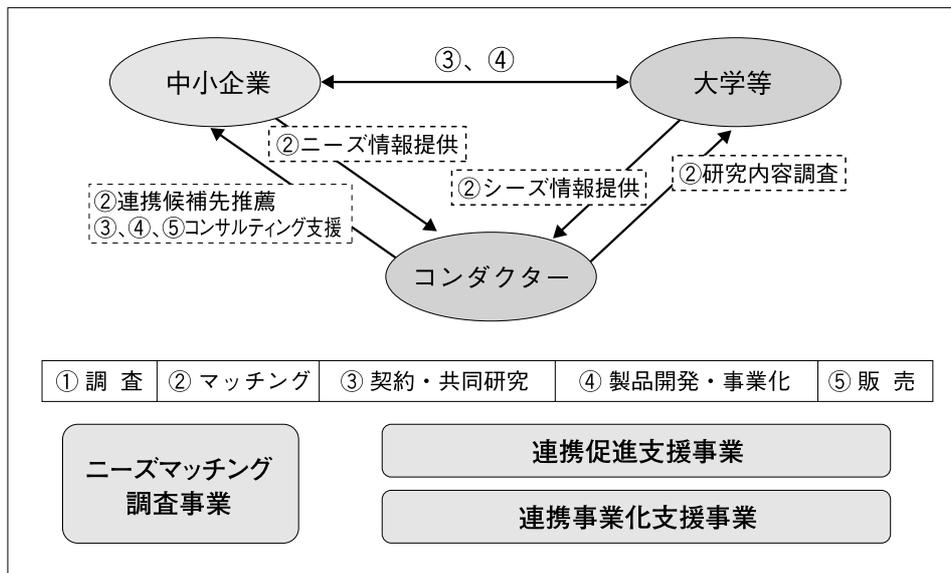


図2. 東京都中小企業産学官連携支援事業スキーム

大学発ベンチャーセカンドステージ支援の提案

— 中小企業診断士と“新現役”の活用 —

中央支会
大場 貞男

1. 大学発ベンチャーの現状と課題

(1) 現状

① 会社数・経済効果

平成13年5月に発表された「大学発ベンチャー1000社計画」（平沼プラン）は産学官をあげた積極的な取り組みにより、平成18年度末時点で1590社が活動しており、平成13年度から5年間で2.7倍になった。

経済効果は全社の売上が2,800億円、雇用者数で約1.8万人と推計されている。

② 業種構成・事業ステージ

業種ではバイオ系が39%、ITハードが11%、ITソフトが30%、素材・材料が11%、機械・装置が18%である。近年の企業設立傾向ではバイオが減少し、素材・材料、機械・装置系の起業が増加してきている。

事業ステージでは研究開発段階が49%、事業化段階が51%と、はじめて事業化段階が過半数を上回った。

このことは大学発ベンチャーがスタートアップの段階から事業化段階へ向かい始め、これから本格的支援が必要になることを示している。

③ 支援の実行

平成14年度から大学発ベンチャー経営等支援事業で（社）発明協会に登録された経営、会計、法務などの専門家により、スタートアップの各種の課題解決を推進してきている。本事業は平成18年度で終了した。

(2) 課題

直面する課題として「人材の確保・育成」が最も多く、次いで「販路開拓・顧客の確保」「資金調達の確保」となっている。オフィス・研究室の確保や大学との連携などは問題が少ない。しかし「うまく研究開発がすすまない」などが少し問題とされている。

① 人材面での課題

経営者の確保の面では、事業段階に応じて経営者の交代を意図する企業は78.5%であるが、それが実現できた企業は24%である。新たに経営者となった人材は同業種のメーカーの中途退職者が大半である。

経営者の資質の補完の課題では研究開発の補完が50%近くであり、いわゆる経営面の補完がなされている割合が少ない。既存の中小企業に比して大きく異なるところである。中小企業の経営者の右腕的役割は財務、営業が65%以上を占める。このあたりが大学発ベンチャー支援の事業化段階（セカンドステージ）での支援のあり方に関して重要な示唆を与えていると考えられる。

② 資金面の課題

スタートアップ時のベンチャーキャピタル投資は非常に難しい。この補完として信用保証協会の債務保証による融資がされている。また東証による創業系バイオベンチャーの上場基準の見直しなど影響している。

③ 販路開拓の課題

大学発ベンチャーでは、他では行われていない研究開発の成果で、新規に創出する市場をターゲットにするケースが多い。

ターゲット市場に関しては、以下に示す表のよう

に既存の中小企業と大幅に異なる。

対象市場（大学発ベンチャーと中小企業の比較）

対象市場分野	大学発ベンチャー	中小企業
新規に創出する市場	36.4%	9.9%
成長・拡大している市場	34.2%	27.3%
市場として認知されて間もない市場	17.9%	34.5%
安定した成熟市場	9.4%	24.1%
縮小しつつある市場	2.2%	4.1%

* 中小企業白書2005参照

販路開拓の主要な方法

販路開拓の主要な方法	構成比
業務や研究を通じた人脈による紹介	67.7%
共同研究や取引先を通じた紹介	48.6%
展示会	42.5%
営業マンによる販売展開、ネット販売	32.0%
商社を活用した代理販売	18.2%
V C、インキュベータ、銀行の紹介	14.2%
国や自治体の公的調達	9.8%

* 中小企業白書2005参照

2. 中小企業診断士と新現役を活用したセカンドステージ支援（販路開拓支援）の提案

半数以上の大学発ベンチャーが事業化段階に入っている。この段階で最大の課題（デスバレー）が市場開拓・販路拡大である。平成18年度までは大学発ベンチャー登録専門家の中小企業診断士や一部の企業OBが支援してきており、第一段階の成果をあげてきている。

しかし事業化段階で最大の課題は販路拡大になる。この段階対応としてセカンドステージ支援スキームを以下のように提案する。

① 支援スキーム

大学発ベンチャーやベンチャー支援実績がある中小企業診断士と“新現役”との連携で、大学発ベンチャーの事業化段階の販路開拓支援を行う。支援の構造は現在の地域のOB人材バンクの中にこれらの人材を登録しておき、大学発ベンチャーを支援している各大学、地域のTLO(Transfer License Organization) から委託を受ける。新現役チャレンジ支援事業と充分に連携を取る。

② “新現役”とは

団塊の世代をはじめ、企業や大学などを退職したシニア人材を「新現役人材」と位置づける。この人材を中小企業の生産性向上、販路促進に生かす事業が平成20年度から新現役チャレンジ支援事業として始まる。

③ 費用構造

中小企業診断士と新現役の販路開拓支援は1/2を公的費用、残りは企業負担とする。

事業化段階であるので1/2の自己負担をルール化する。公的費用は中小企業支援事業より充当されるものとする。

④ 販路開拓支援の内容

支援の流れは以下のフローとする。

- * 大学発ベンチャーを支援しているTLOから担当の中小企業診断士を推薦する。
- * 中小企業診断士は今までの市場戦略、販路拡大戦略などの総合レビューを行う。
- * 上記評価書を提示し“新現役”が登録されている地域OB人材バンクから“新現役”人材を選定してもらう。
- * 中小企業診断士と選定された“新現役”と市場戦略・販路開拓の活動計画書を作成し、企業と支援の公的機関の承認を受ける。
- * この後、所定の期間と回数の支援を実施する。その都度報告を行う。
- * 支援期間の最後に企業と支援機関、支援者で総括会議を開催し、成果を評価する。

3. 効果

- * 支援企業のIPOを20%以上目標とする。
- * 現在推定の大学発ベンチャー全体の売上が2,800億円、雇用者数で約1.8万人の経済効果の拡大に貢献する。

産学官連携による伝統工芸鋳物新名産品

—「湘南ひらつか七夕風鈴」の企画、開発、製造、販売の成功事例—

城東支会
後藤 武史

1. 事業概況

平塚市異業種研究会（略称HIG）は、「業種の異なる企業間での情報交換や、異質の経営資源の相互活用に力点を置きながら、個々の企業が色々な情報を持ち寄り、経営資源を補い合って、それぞれの企業の経営力の向上を図り、あるいは新たな事業に挑戦する等、お互いの力を合わせてめまぐるしく変わる経営環境に対応していこう」との目的から、平塚市内の中小企業者全体として、昭和61年に発足した平塚商工会議所内に事務所を置く任意団体である。今まで、定例会開催、県外企業視察等の他、平塚市市民大学交流委員会への参加や神奈川県の商工労働部と連携した湘南地域の異業種グループとの交流（KSSK）を通し研究会、講演・講習会に参加し、会員企業と異業種交流活動のレベルアップを図っている。

平成17年4月、かつて盛んだった相模の鋳物に学び、地場産業製品開発を目指し、平塚商工会議所「平塚市異業種研究会」が主体となり、「湘南平塚鋳物プロジェクト」を発足、爾来2年を経て、その間、産学官連携事業の一環として、県立小田原城北工業高等学校との共同研究のもと「湘南ひらつか七夕まつり」のイメージにぴったり合った風鈴の製作開発を目標に、平成8年2月、総合的学習として上島国澄鋳物師が「私たち、僕らでつくろう七夕風鈴」をローガンに、横内小学校5・6年生170人を対象に、鋳物に関する出前授業を実施した。ものづくりの原点を体験してもらうことで、平塚の七夕にふさわしい風鈴をイメージしてもらい、風鈴の紋様紋様を募集した。130点の応募作品を審査し、基本デザイン

となる紋様を1点選考、小田原城北工業高校デザイン科学生がアレンジを施し、安藤広重の「東海道五十三次 平塚宿」に描かれている高麗山を模した風鈴の意匠全景が完成した。

三次元CADで高麗山を模し設計し、胴と錫の合金比率で音色を模索した鋳物師上島国澄匠、「平塚市産業共同研究事業化支援補助金」を拠出した平塚市の産学官連携により、市民創造伝統工芸鋳物、新名産品「湘南平塚七夕風鈴」の企画、開発、製造、販売に至った。

2. 事業成果

製鉄技術は、紀元前1500年～2000年頃ヒッタイトで生まれ、主にインド、中国、朝鮮半島を経て6世紀頃（古墳時代後期）日本へ伝来したと考えられている。

神明久保・天神前・坪ノ内遺跡から出土した遺物は、非破壊分析調査により高度な技術で製作されていることが明らかになり、遺跡は、相模国府に付随した鍛冶工房跡であるといわれる。鎌倉時代に鋳造された中世を代表する梵鐘が、横浜市や鎌倉市に現存している。これらの梵鐘には共通点があり、何れも物部姓の鋳物師により鋳造されている。

物部姓鋳物師は、河内国丹南郡を本拠地とした集団であったが執権北條氏に招かれ建長4年（1252年）に始まる高德院銅造阿弥陀如来坐像（鎌倉大仏）鋳造のため鎌倉に出職してきたといわれている。平塚の地に古来から伝承された梵鐘鋳物師の技術奥義を究め、現代に蘇らせ、俊秀の後進に正しく伝えんと、

産学官連携による市民創造型地場産業製品開発を目指し、「湘南平塚鋳物プロジェクト」を発足、爾来2年猶予、研究、研鑽を重ね、その成果として、遂に、聴く人の魂に触れる音色に到達した。その製品品質は、平塚重要伝統工芸品に位置づけられ、土産品観光事業経営資源として脚光を浴びるに至った。

3. 連携の具体的効果連携の具体的効果

具体的効果としてその音色と紋様のデザインの優美秀逸さから、高付加価値を創出した。「湘南平塚七夕風鈴」は、異業種研究会会員後藤武史作の和文と英文の「ご紹介」文と共に桐の箱に収められ販売された。

4. 国、都道府県市町村行政担当各位へのご提言

かつて、九州大分県に、一村一品を唱えた知事がいたが、各地域には、必ず自慢できるシーズが意外とあるものである。そのシーズを、ニーズに結びつける。これこそ、国、都道府県、市町村行政ご担当者の醍醐味ではなかろうか。

最近では、地域資源活用と言う政策が目目されている。地域資源には、(1)産地技術型、(2)農林水産型、(3)観光型があり、このうち産地技術型が使えろと考えられる。

具体的例としては、山形カロツェリアプロジェクト（山形県）では、世界的に著名な工業デザイナーが中心となって、'03年度に鋳物、木工、繊維などの県内の優れた職人が高品質の商品化を目指す「山形カロツェリア研究会」がスタートした。'06年1月には選抜した5社の製品群を「山形工房」のブランド名で、海外の国際見本市「メゾン・エ・オブジェ」に出展。多数の商談が進行中である。

具体的には、中小企業地域資源活用促進法に基づ

き認定を受けると、各種支援と補助金がある。この補助金は、本年度始まったばかりなので、予算もあり、活用すべきである。プロジェクトの発掘は、商工会議所などが中心にニーズを吸い上げて、立ち上げるとよい。このプロジェクトの発掘と推進には、中小企業診断協会東京支部などの各地にある診断士組織を活用するのが有効である。

5. まとめ

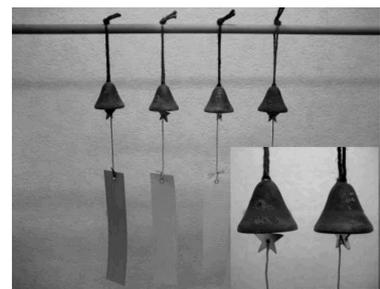
地場産業を育成する事で、地域の技術、知識ノウハウのレベルアップが図られ、結果として、裾野産業が育ち、その中からベンチャー企業が誕生し、そのベンチャー企業が、裾野産業を必要とするようになり、その結果、そのニーズに対応して、新たな下請企業が発生していく。これらが工業団地を形成し、産業集積となり、それに関わる、関連産業も進出し、或いは、創業され、結果として、大企業への成長、または、大企業の進出、誘致となり、地域は、大都市へと変貌を遂げる。元はといえば、産業の原点、ものづくりから全ては始まる。

今回、このような、古来から地域に伝承された、伝統技術を活かし、現代の街を代表する伝統工芸土産品地場産業として蘇らせることが出来たのは「平塚市産業共同研究事業化支援補助金」のおかげである。

景気が浮上傾向にあると、日銀は言っているが、中小企業にとつての現実はその程甘くない。

中小企業の技術、知恵を活用し、地場産業育成の研究費を支援されることを切に懇望するものである。

☆産学公連携で開発
伝統工芸の新生産品が誕生しました☆
湘南ひらつか七夕風鈴



風鈴 5.2cm×4.5cm 桐箱 7.2cm×7.2cm
¥4,500 (税込み)

「官庁との連携による経営関連情報発信」

— 官庁発信のメールマガジンを利用して経営関連情報を提供 —

城西支会
鈴木 佳文

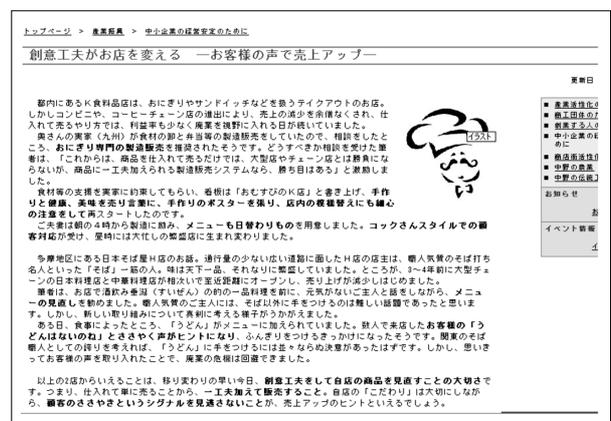
中野区診断士会では、中野区役所産業振興課と連携して中野区で毎月1回発信しているメールマガジンに「ワンポイントアドバイス」を掲載している。これは、経営支援の現場経験を基に会員がテーマを選定し、経営に役立つヒントをコラム形式で提供するもので、中野区のホームページに継続して掲載されている。



<http://www.city.tokyo-nakano.lg.jp/030/d03500107.html>

現在は、執筆者が経験した事例や得意分野の情報提供が中心であるため、「経営に役立つヒント」ということ以外ではテーマの一貫性も関連性も無いが、既に26回の提供を行ってきたので、「事業化アイデア」から「販促チラシ」まで様々な事例が蓄積されている。

産業振興課では、手作りの創業支援ガイドを製作して配布しているが、この創業支援ガイドにもメールマガジン用に提供した事例・コラムが転用されており、創業支援の一環としても活用されている。



出典：中野区ホームページ（掲載例）

この様に、官庁と連携して経営情報を発信することで、中小企業診断士の認知度を上げるとともに、地域中小企業の経営者及び創業希望者に活用して頂くことで地域の活性化に貢献できると考えられる。

現時点では、メールマガジンによる情報提供のみの機能であるが、今後はwebの特性を活かして、双方向のコミュニケーションと診断士による支援強化を目指して行きたい。

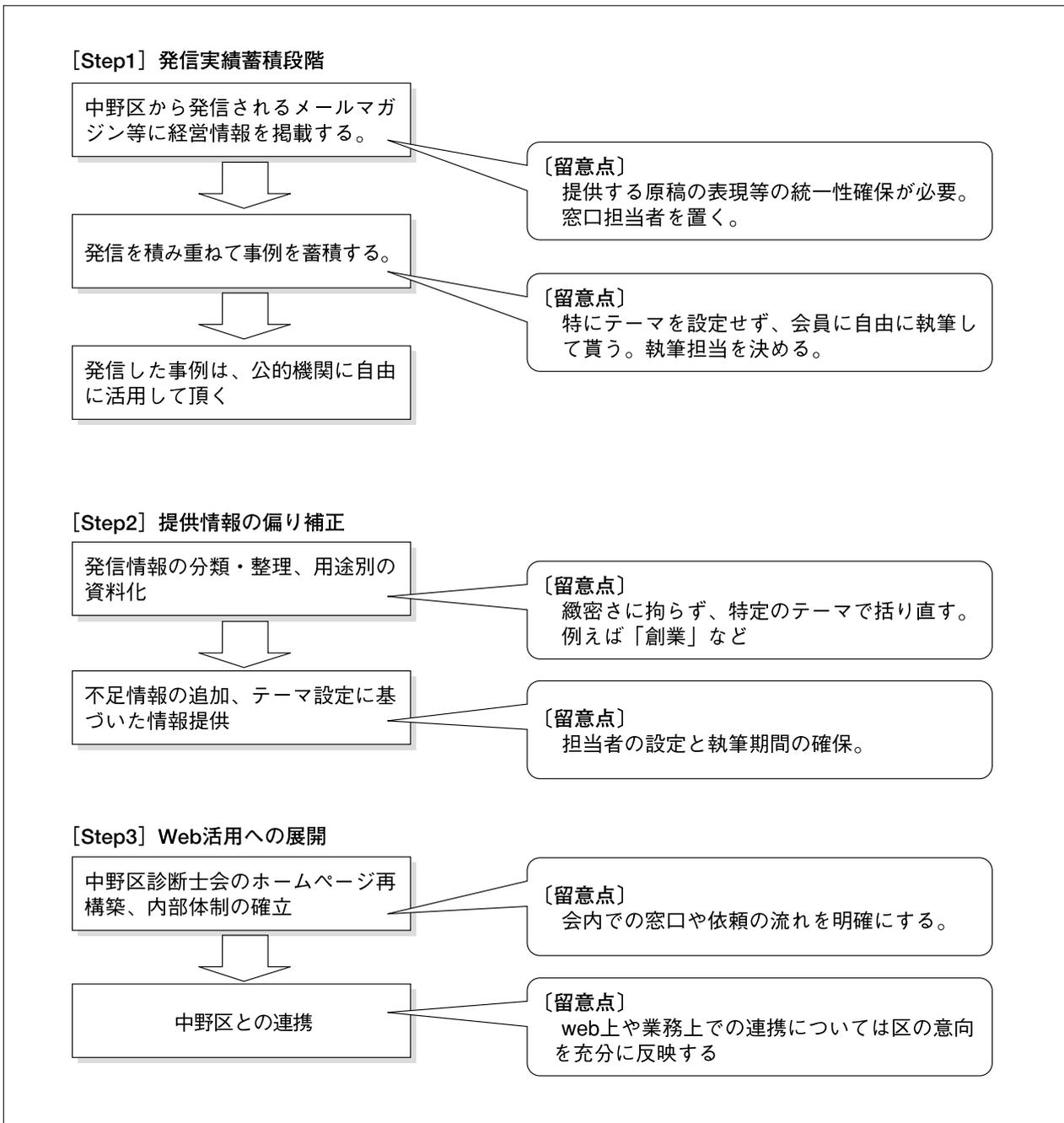
中野区診断士会のホームページを全面的にリニューアルし、webによる経営相談受付やメール相談を実施できる仕組みを整えると共に相談対応の体制を作り、中野区のメールマガジンと連動して相互リンクが貼られれば、単に情報提供に留まらない支援が可能となる。

まずは、最初のステップとして継続的に情報発信を行い、更に事例を蓄積すると共に、「創業」「事業承継」「販促」「資金調達」など様々な経営テーマに幅広く触れていく。

次のステップで、蓄積したデータを分類し直して資料性を高めると共に、発信テーマを明確に定めて発信するよう変更する。

更に次のステップにて、web学習にまで繋がれば、創業セミナー等に参加する時間がない方々にも学びの場を提供できるようになるだろう。

ステップを流れで示すと次の通り。



パソコンでシルバー世代に活躍してもらおう

城北支会
柴田 武

1. 目的

平均寿命が男女とも年々長くなり、昨年度は男性79歳、女性は85.81歳である。今年、65歳以上の人口は21.5%を占めている。また団塊世代の停年退職が始まっている。時間に余裕を持った、シルバー世代（ここでは60歳以上をこう呼ぶ）の人が増えていく。

この人たちを対象に、IT教養講座を開き、ワードやエクセルといったパソコンソフトの講習会が開かれている。しかしほとんどのシルバー世代は講習会を受けただけとなってしまう効果の程は余りみられない。

一方シルバー世代に属していながら、必要に応じてパソコンを駆使して仕事や趣味で活躍している人々も多い。この人々は、Eメールやインターネットを駆使して意欲的に知識を吸収したり、人脈の輪を広げている。

ここでパソコンに興味を示したが、入り口で立ち止まったまま中に入れない人々に対して、実際にパソコンを生活の一部や、趣味として使用している人を結びつけてみたらどうか。

シルバー世代同士で協力し、ワードやエクセルを使ってパソコンの楽しさを体験してもらおう。更にインターネットを使ってホームページの閲覧したり、ブログを見たり、書き込みをしたりしてパソコンの楽しさを感じてもらおう。

これによってシルバー世代がお互いに、元気で再び社会に役だ立てていただくというプロジェクトを提案したい。

2. プロジェクトのすすめ方

(1) プロジェクトの立ち上げ

行政内に「パソコンでシルバー世代に活躍してもらおう」という目標を持ったプロジェクトチームを編成する。

主管部署として生涯学習を所管している部署がよい。

(2) パソコンチューターの募集と登録

主管部門は、行政公報によって60歳以上でパソコンの操作が出来ないシルバー世代に対して、ボランティア（無償）で教えられる人を募集する。

講習項目は

- ① ワード
- ② エクセル
- ③ Eメール
- ④ インターネット

について、どれか1つでも、2つでも、全てでも、かまわない。必ずしも精通・熟練している必要はない。自分が出来る範囲の事が教えられれば良いとする。

表1 パソコンチューター登録

	氏名 住所	A □町	B ×町	C △町
講習項目	ワード	○	○	○
	エクセル	○		○
	Eメール		○	○
	インターネット			○

*○印は教えられる

この人々を「パソコンチューター」として教えられる項目について登録します。

(3) 受講者の募集

主管部署は、パソコンが使えるようになりたいと希望するシルバー世代の人を募集する。あくまでも入門者が対象で、初級者以上は対象外です。そしてどの講習項目を希望するかを登録する。

希望する講習項目は何個でも可とする。希望者個人ごとに、住所に近接しているパソコンチューターを紹介する。パソコンチューターによっては、希望する講習項目全てを教える事が出来ない場合には、講習項目ごとに数人のチューターを紹介することもある。

紹介するチューターは、原則として歩いていかれる距離とします。経済的な負担を避ける為に交通機関を使って行く事はしない。

(4) OJTによる練習

紹介されたら、当事者同士で打合わせを行い日時、場所を決める。マンツーマンで指導し、練習(OJT)をするので効果は高いと思う。又登録した受講者の配偶者も希望すれば同席して教えてもらう事も出来るようにする。

以降マンツーマンでの訓練を行うが、電話などによる問い合わせも行ないながら練習を継続させる。受講者が自分で操作する事が出来るようになった段階で完了とする。

表2 クライアント登録表

	氏名 住所 チューター名	甲 ×町 C	乙 □町 D	丙 △町 F
講習 項目	ワ ー ド	3/1完		5/1完
	エ ク セ ル			
	E メ ー ル	4/1完	6/5完	
	インターネット		7/1完	

チューターは、完了の報告を主管部門に電話で報告をする。報告を受けたら受講者登録表に、完了した受講項目ごとに完了日をつける。

(5) 発表会の開催

半年に一回、近隣の集会場や公民館を使って練習した項目ごとに発表会を開催する。

例えばワードでこのような孫の誕生会の案内書を作りましたとか。エクセルを使って、小遣帳を作る。インターネットで見た何処何処のホームページに感動した、等を発表してもらう。

これによって受講者同士で、更なる興味を引き出してもらう。

(6) 行政主催の講習会との併用

行政主催の講習会が開催される場合には、登録されたチューターを、アシスタントとして同席してもらう事もよいと思う。

また講習会終了後のアフターフォローとして講習会参加者に紹介することも考えられる。

シルバー世代の人はいつまでも元気で、活躍してもらいたい。パソコンは以前より価格が安くなり、ソフトも豊富に出回っている。この文明の利器を大いに使って、最新の情報を享受することは今後の生活に大いに役立つと思う。

Win-Winを目指した企画創造を

中央支会
山戸 昭三

1. ニーズとシーズの存在

東京都には、数多くの中小企業と大勢の中小企業診断士がいる。

中小企業経営者は経営環境の把握やその中でどのように成長して行くべきかを常に考えている。しかし一人で世の中の全てを自分で調べるなどできない。(仮説：彼らはタイムリーに最新の企業環境の変化や新しいビジネスの「ネタ」管理手法などを入手したがついて)

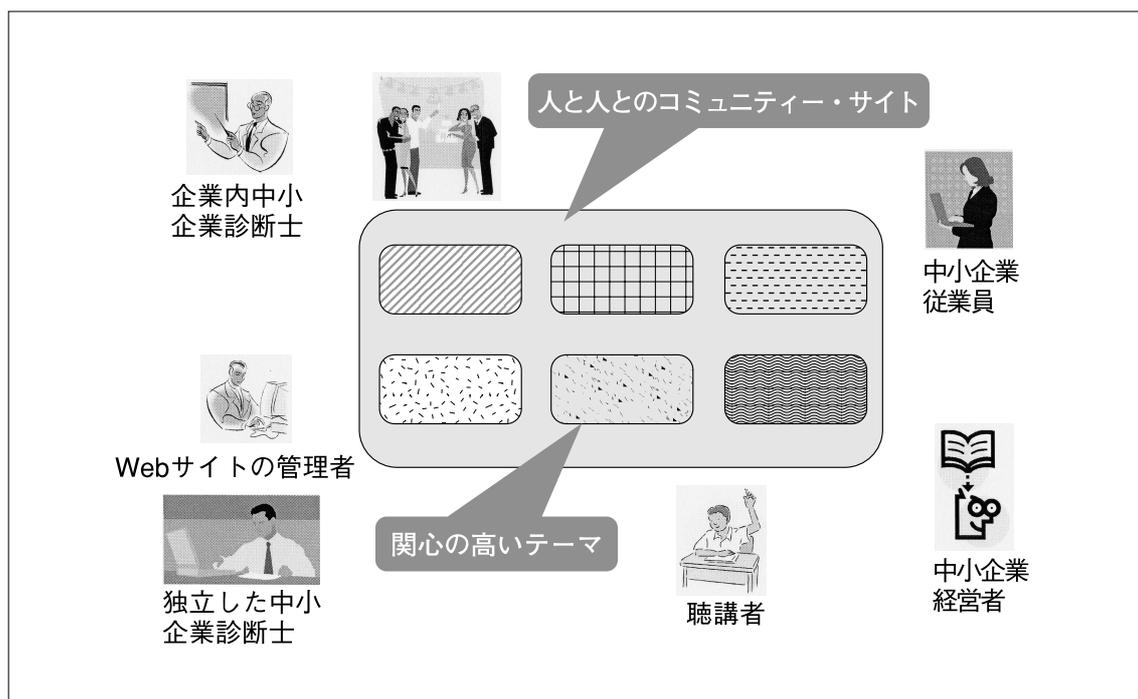
中小企業に勤める従業員は、自分の力をつけて自分自身の判断力や管理能力を身につけ成長したいと思っている。(仮説：彼らは将来に備えて学習し人脈を広げたいと思っている)

中小企業診断士は大きく二種類ある。

一つの集団は独立し、自分でビジネスを行っている。(仮説：彼らは人脈の拡大とビジネスのネタを常に探している)

もう一つの集団は企業の中において、企業の中で働きながら自分自身の能力を磨いている。(仮説：彼らはどこかでその知識を披露し能力を発揮する場を探している)

そして東京都には人が集まることができる施設が、大小さまざまな形で存在している。その施設を有効に活用することがその管理者の使命である。(仮説：彼らは誰かが利用することを待っている。それが彼らの評価にもなるはずである)



2. コミュニティー作りの成熟度

あるところには求める知識や経験談、考え方を
持っている人がいて、あるところにはそのような考え
方や知識、経験談を探している人がいる。しかも低
価格で場所を提供したがつている人や組織もいる。

これらのニーズとシーズのマッチングをもっとも
っと活発に行っても良いのではないだろうか。

それを実施させる最も良い方法は、Webを使っ
た「コミュニティー・センター構想」である。

東京都内全域で行われている講演会・演奏会・スポ
ーツ大会などの人と人との、ふれあいや情報を交換す
る場については、自由に作り込めるようなWebサイト
を作りプラットフォームとして都民に公開すると良い。

現在、ある施設が時間があいているかどうかとい
うレベルの設備管理や、施設の利用を公開抽選など
して利用促進しているレベルのものもある。

このレベルの仕事からもう一步踏み出して、どの
ような企画の講演会や大会などの催し物が行われて
いるかを許諾されているものについては公開するレ
ベル、更には積極的にニーズとシーズの掘り起こし
を行い設備を有効に活用するように企画を創造する
レベルの仕事をしていただけるとありがたい。

更には、より多くの利用者の満足を獲得すべく参

加者全員がWin-Winになり進んで参加できよう
な仕組みを工夫していただけると良い。

3. 参加者全員がWin-Winになるような企画

まずは、各区や町村の行政のご担当者にごよう
な企画案の創出をお願いしたい。

もし時間がないとか、発想できなければ企画案の
アウトソーシングを考えて欲しい。

中小企業診断士は、このような企画を考えること
は比較的得意である。

また中小企業診断協会に依頼すれば、適切な中小
企業診断士をアサインしてくれるはずである。参加
者全員がWin-Winになるような企画は、コミュニ
ティーの継続性に重要である。コミュニティーを仕切
っている人についてもWinが無ければならない。そ
の人のキャリアプランにプラスになるものを吸収で
きるとか、人脈を深めることができるとか、講演を
無償で聴講できたり、教材を無償でいただけたら、
何らかのメリットを享受できるようにすることが大
切である。全員がWin-Winということは、主催者も
参加者も積極的に参加したいとか継続して欲しいと
願うものでなければならない。誰かの犠牲的精神で
続けるようなものでは長続きしない。

コミュニティー作りの成熟度

レベル5	参加社全員が全員がWin-Winになり、進んで参加できよう な仕組みを工夫して参加者の満足を広げるレベル
レベル4	積極的にニーズとシーズの掘り起こしを行い、設備を有効 に活用するように企画を創造するレベル
レベル3	どのような企画の講演会、大会、催し物が行われているか を公開しているレベル
レベル2	施設の利用を公開抽選などして利用促進しているレベル
レベル1	施設があいているかどうかを管理しているレベル

源流管理で新商品開発の成功率を高めよう

城南支会
荒牧 国紀

1. まえがき

若い人の「理数離れ」が話題になり、日本が最も得意としてきた「もの作り」が弱くなっている。国内で売れ（付加価値の向上）国内で作れる（雇用の維持）もの作りが重要である。高度成長期に大手メーカーの開発部門で多くの新商品開発に携わり、診断士として独立後も大手・中堅・中小企業の新商品

開発や販路開拓の相談にのってきた。言うまでもなく、中堅・中小企業は資金力、技術力や開発工数、販売力の不足などの問題を抱えている。よって不足する資源を補給する産官学連携が叫ばれる所以である。しかし社内起業である新商品開発のプロセスは図-1に示すように山あり谷あり乗り越えるべき困難な事項が沢山ある。そこで現状に鑑みて成功率を高めるための具体的な提案を以下にしたい。

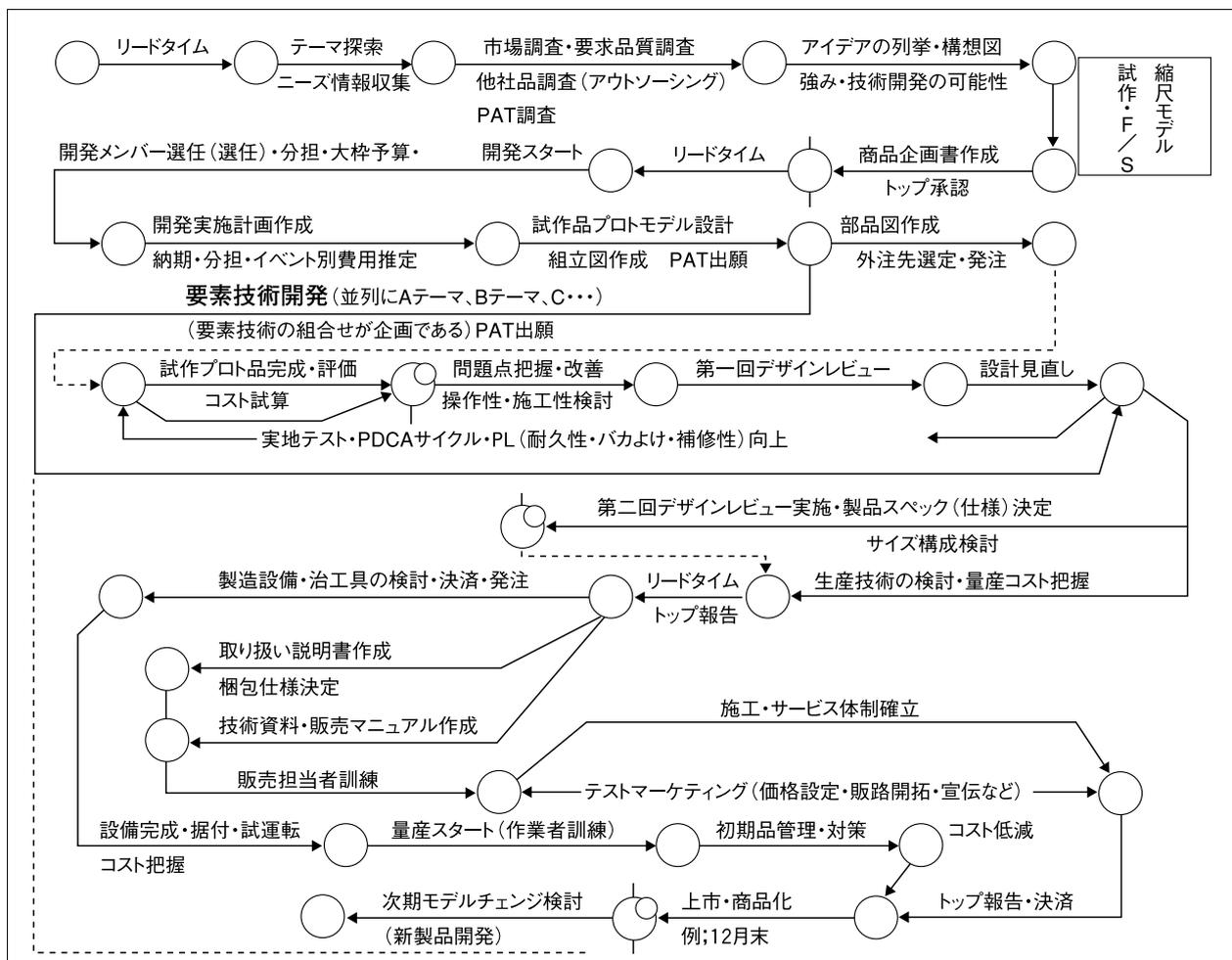


図-1 新商品企画・開発のプロセス

2. 提言の内容と理由

(1) 商品企画の充実のため市場調査・他社技術動向の調査に、気楽に使える公的な助成のしくみを作ることを提案したい。

- ① 何を始めるにも「テーマ」ありきである。商品企画は源流であり最重要であるにも拘らず企業の認識度は低く、省かれる事が多い。直ぐに売れない商品を作っても何もならないのに…である。
- ② 企業や大学はとかく社長の興味や自分の技術を応用したプロダクトアウト型の商品開発を進め勝ちである。「己を知り、他を知れば百戦して危うからず」は今も変わらぬ真理である。

(2) 大学には潜在的な技術開発力はあると思うが、商品化に当たっては顧客のニーズに応え且つ先発メーカーを超える要素技術を開発していただきたい。

- ① 商品の差別化や開発のタイミングは販売上非常に大切である。
- ② 技術レベルの高さよりもニーズとのマッチング（コスト）が大事である。

(3) ターゲットは大手企業として、大口なユーザーを狙う。このため、普段から大手企業訪問を続けている中小企業センターの受発注相談員にニーズを探る役割を合わせて持っていただくよう提案したい。

- ① 販路や受注量の大きさ、経営上のリスク低減（クレームや生産量の安定さ）のため、とかく取り上げ勝ちな「消費財」を避け、中間財（部品）をOEMで共同開発したり、大手企業の業務用資材・設備の部品などをテーマとする方が成功率は高い。
- ② 受発注相談員は購買部門と接触が多いと思われるが、新しいニーズの探索には開発・設計部門と折衝をする必要がある。

(4) コンサルタントは口だけでなく、現場へ入ってアイデアを出し、OJTで人を育てる開発リーダー役も代行出来る必要がある。このような人材は多々居る筈であり、活用する仕組み作りを提案したい。

知的資産を知って強い経営体質造りを

城南支会
高橋 明憲

1. 知的資産経営の時代へ

半導体集積回路におけるトランジスタの集積度は指数関数的に増大し、その速度は18~24ヵ月で倍増するというムーアの経験則がある。半導体技術の絶え間ない技術革新により大幅な性能・品質向上があるにもかかわらずトランジスタ単位の価格は低下の一途をたどっており、技術の価値は限りなく「タダ」に近づいているといえることができる。半導体以外でも高性能、高品質で低価格を実現する革新は随所に見られる。そのおかげで、携帯電話、パソコン、デジタルカメラ、ゲーム機などのハイテク商品を安価に入手できるようになった。

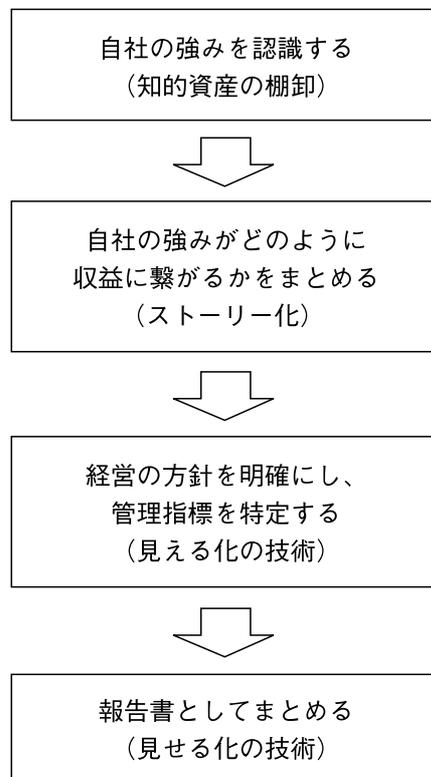
このようなイノベーショントレンドがある中で、関係企業においては収益を上げるためにどのような資産を活用すべきか。技術変化が激しいときはある程度の差別化で収益は上げられるが、中長期的を考えるとそれは厳しくなる。特に経営資源が限られる中小企業にとっては、財務諸表以外のもの、つまり無形資産の質・量が将来を大きく左右する。これはイノベーションの源泉となる経営者の資質（先見性、経営力、経営理念等）と人材・組織力（イノベーション能力、学習能力、モチベーション等）、その過程で蓄積・進化する技術・技能、その成果としての知的財産（特許、実用新案、意匠、商標、著作権、マスクワーク、営業秘密等）、ビジネスで培われる顧客・取引業者とのネットワーク（ブランド力、顧客ロイヤリティ、顧客満足、供給業者との関係、金融機関との交渉等）などの知的資産からなるがそれをしっかり把握し自社の強みに結びつけることが必

要になる。

そこでどのように自社の知的資産を把握し、収益向上に結び付けつける経営をしていくかという課題が出てくる。

2. 知的資産経営指向にあたって

知的資産経営を進めるにあたっては平成19年3月発行の「中小企業のための知的資産経営マニュアル」（中小企業基盤整備機構）が参考になる。そこには、



の4つのステップが示され、それぞれについて明確にすべきポイントが詳細に記述されている。

ここでは知的資産経営報告書をまとめ、それを活用するための支援について提言したい。

(1) 知的資産経営報告書作成支援

社内にプロジェクトチームを作って行うのが一般的であるが、そこに経営診断の経験が豊富な中小企業診断士等の専門家が入ることが報告書内容の偏り防止や新たな知的財産の発見に有用である。内外環境要因、財務、マーケティング、技術・生産、人・組織について様々なフレームワークを駆使して企業分析を行い将来の方向性を提言する専門家の力は企業の知的資産の見える化を促進させる。まずは、知的資産経営を目指す企業にその活動に参画する中小企業診断士などの専門家を引き合わせる事業を提案したい。

(2) 結果の共有と情報発信の支援

報告書をまとめることによって経営者、自らが新たに自社の強みに気づき従業員は、会社の持っている資産やこれからの方向性に対する理解が得られ、全社一丸のやる気が醸成される。顧客や取引先に対しては、自社の力や信用度をアピールできる。この情報公開は金融機関のリレーションシップバンキングの動きにも対応し地域活性化に寄与する。その中介役として、中小企業診断士等の専門家を活用することが考えられる。

さらに知的資産の中で公開してもよい情報をデータベース化する事業を展開して広く関係者や様々な業種業態の企業に知ってもらうことで次の新しいイノベーションのきっかけを作ることができる。これらの情報は定期的に更新されなければならない。この機会においても専門家の協力が必要になると思われる。

(3) 経営革新計画、新連携への発展

知的資産経営が報告書で明確になると企業

が付加価値額を向上させる経営革新を行うとき「中小企業新事業活動促進法」の活用が視野に入る。保証・融資の優遇措置、税の優遇措置、投資・補助金の支援措置、特許料減免制度利用などの支援を受けるためには経営革新計画の作成申請・承認が要件になるが、知的資産経営内容の見える化作業を通して培われた経験とやる気がその作成を前向きに進めてくれるであろう。その際にも中小企業診断士等の専門家の助言を得ることは計画書の完成度を高めることに繋がる。

また新たな事業分野を開拓してビジネスを起こす場合、異なる分野で特有の技術やサービスを持つ事業者同士が有機的に連携してそれぞれが保有している経営資源を有効に利用することが考えられる。関係事業者が知的資産経営内容を公開していれば、新連携計画認定申請書の作成も比較的スムーズに行くことが予測できる。認定されれば補助金、融資の優遇措置（政府系金融機関による低利融資、高度化融資）、信用保証の優遇措置、設備投資減税、特許料減免措置などの支援を受けられる。このときも専門家の関与は認定書作成に大いに役立つだろう。

いずれにしても、知的資産経営を目指す企業が積極的に中小企業診断士等の専門家を活用できるようなマッチングの場を提供する仕組み構築が求められる。

このように行政機関、中小企業診断士等の専門家の助言のもとで、企業が作成した知的資産経営の内容は企業体質の強化、企業業績の向上やゴーイングコンサーンに結びついていく。環境変化に敏感で確固たる技術やサービスを継続的に生み出している中小企業への知的資産経営に関する啓蒙・浸透は、これからも前向きに進めていかなければならない。

平成19年度「地域政策提言集」

2007年11月16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
FAX：03-5550-0050

発行者：小林 勇治

プロジェクトメンバー：相楽 守／小野 修一／小田 澄男
池田 章／山下 義／高坂 一郎／小貫 直之
亀澤 大介／八嶋 憲治／渡部 鉄夫／龍野 孝道
安藤 正純／鈴木 康弘／白根 靖彦

編集委員：相楽 守／小田 澄男／池田 章／山下 義
亀澤 大介／渡部 鉄夫／龍野 孝道／鈴木 康弘

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