

地域中小企業政策提言集



安全・安心・快適なまちづくりの主力
中小企業

2008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20年度における中小企業施策においては「農商工連携プログラム」が掲げられ、「農林水産業」「商業」「工業」の省庁の縦割り組織を超える連携により、その相乗効果を高めるべく施策が上げられております。地元商品を活用した新商品の開発、内外マーケットへの販売促進、IT活用など、地域の基幹産業である農林水産業と商工業の連携を強化し、相乗効果を発揮することで地域活性化を図ることとなっています。

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、「**チャレンジ・オポチュニティ**」のスローガンのもと、地域に密着した諸活動を行い、積極的にチャレンジをし、お役立ちできることによって、われわれの活動の場を得るチャンスがあるものと思っております。

今年度もそれら活動成果の一部を提言として「**地域中小企業政策提言集**」に纏め、41編を掲載しました。その内容は、安全なまちづくり、安心なまちづくり、快適なまちづくりと「安全安心のまちづくり」や企業の経営革新・発展や、財務体質の強化を目指して、「経営革新」等に関するものとなっております。いずれも、実際に現場支援を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。また今回から提言作者名下部にeメールアドレスを入れ、直接提言者と連絡が取れるようにしましたので、ご意見等もいただければ幸いです。

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**」と「**会員の実務対応能力の強化**」を図って「**チャレンジ・オポチュニティ**」を現実のものにしていきたいものと思っております。

よって、関係機関の皆さま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20年11月4日

平成20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 安全なまちづくり

身近な地域貢献としての商店街防災MAPづくり	朝倉 久男・中村 昌幸	4
市民の意識改革と防災まちづくりの推進	安藤 正純	6
耐震改修をはじめ建築リニューアルを推進した観光街づくり	横塚 克明	8

第2章 安心なまちづくり

団地における外国人問題に関して提言	山下 義	10
全く新しい地域資源活用プロセス	廣江 篤司	12
複数商店街が連携しバーチャルな福祉設備として地域社会に貢献しよう	太田 龍雄	14
商店街を地震災害時の「助っ人」に！	近藤有希子	16

第3章 快適なまちづくり

花の植栽による市街地の美化に関する提言	梨子田桂子	18
電線類地中化の推進	東 康七	20
公共交通・地域商業集積の連携に向けた提言	黒田 一樹	22

第4章 観光のまちづくり

街なか観光の“地場産業”化	河合 陽子	24
「地域資源活用企業化コーディネート活動等支援事業」への取り組み	後藤 武史	26

第5章 環境への取り組み

中小企業版EMS（環境マネジメントシステム）の構築	細谷 和丈	28
商店街のエコへの取り組み	高村 真和	30

第6章 空き店舗の対策

東京都の商店街から発信する地域資源ブランド	安達 浩之	32
空き店舗対策統合システムの提案	山本 武徳	34

第7章 商店街の活性化

おサイフケータイ（トルカ®）を活用した商店街支援策に関する提言	堀尾 健人	36
e-ラーニングを活用した商店街（個店）支援の提言	小貫 直之	38
「商店街イベントで掘り起こす地域資源」	榎本 博之	40
行政主導の住民連携による「自転車特区」活用プロジェクト	内藤 博	42

第8章 地域資源の活用

アートをビジネスにする	谷 譲治	44
「 にんじん 人人の輪」を広げて、次々と事業展開	野口 佐穂	46
地域資源を活用した料理コンテストによる飲食店活性化	柴田 昌行	48

第9章 小規模企業への支援

あらたな小口資金調達に関しての提言	大石 正明	50
身の丈にあったIT利活用でビジネス競争力を高めよう	新木 啓弘	52
商店街での店舗継承事業	鈴木 隆男	54

第10章 企業の経営革新に向けて

海外展開を行う中小企業に対する支援について	江崎 秀之	56
経営不振企業の経営者のサポーター制度について	藤田 千晴	58
企業の社会的責任(CSR)と中小企業	安藤 一彦	60
中小企業経営革新計画作成支援コーナー	小黒 光司	62
地域振興産業支援ネットの構築	山川美穂子	64

第11章 財務体質の強化をめざして

マテリアルフローコスト会計 (MFCA)	村上 一幸	66
財務内容の診断手法	吉田 勉	68

第12章 人材の育成と雇用の確保

13歳のハローワークを体験できる仕組みづくりを提言	藤本 芳彦	70
中小企業インターンシップ事業の提言	木田 裕芳	72
公的機関は大学生と企業人の橋渡しを	山戸 昭三	74
高齢者等の介護の現状と課題そして対策と提言について	沼田 邦男	76

第13章 その他

旧暦や昔の単位を今に活かそう	高橋 明憲	78
商店街における個店の差別化と生き残り策	坂本 洋	80
「公会計改革」の目的に沿った指定管理者制度及び第三者評価制度の導入	沼田 邦男	82
新しい時代に適合した農業のありかたと地域コミュニティ促進について	松岡理恵子	84

身近な地域貢献としての商店街防災MAPづくり

— HPと連動した手作りの商店街防災マップを発行し周辺住民に配布 —

城北支会

朝倉 久男

yfe16689@nifty.com

中村 昌幸

nakamasa@m7.gyao.ne.jp

1. 提言内容

地域資源の活用は名所や旧跡、地元名産品の活用などが挙げられるが、地域に存在する防災関連の施設やサービスもその地域の歴史と共に歩む地域資源のひとつと捉えることが可能である。昨今、震災を始めとする防災時の備えは、地域住民の大きな関心事であり、町内会のみならず商店街が地域で果たす役割も大きく、近隣の商店街と連携した形で、商店街が積極的に防災活動に取り組んでゆくことが重要である。

商店街による防災MAP作りの取り組み事例を通して、地域社会で果たす商店街の新たな役割と地域貢献について提言するものである。

2. 商店街防災MAPづくりの事例

(1) 事例の概要

板橋区商店街連合会第5支部傘下の8商店街（板橋イナリ通り商店街振興組合、志村銀座商店街振興組合、曙商店会、板橋清水商店街振興組合、本蓮沼駅前通り商店街、小豆沢商栄会、小豆沢商友会、前野町本通り商店会）が地域に貢献できる共同事業を行いたいとの要望を踏まえ、『防災マップ 板橋志村地区商店街』事業を企画した。実施にあたっては単なる印刷媒体だけでなく、HP (<http://www.shimuramap.jp>) も開設し、段階的に内容の充実を図り地域住民の便利帳としても活用できる方式とした。

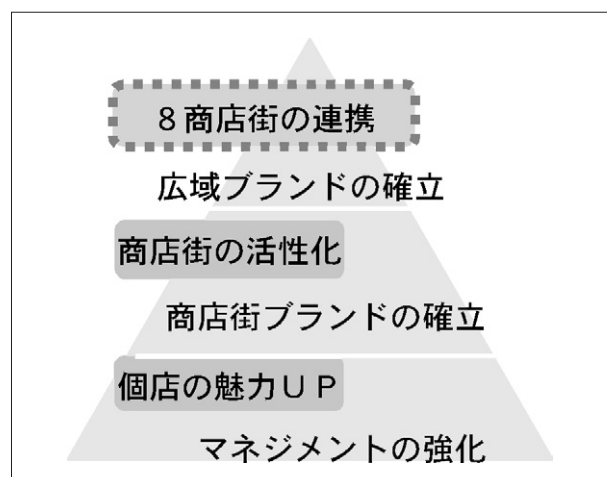
(2) 取り組み事例の背景

8商店街は、板橋区志村地区の中山道沿線及び都営三田線の志村坂上駅から板橋本町駅までの比較的

広い地域に独立して立地しており、会員数は合計で約380会員である。

これまでの商店街共同での取り組みとしては、地域町内運動会との共催や8商店街を網羅するスタンプラリーの開催を行った実績がある。しかし地理的にも離れた立地である8商店街が有機的な連携を果たすまでには至らず、新たな共同事業を通じての「板橋志村地区商店街の活性化」を模索していたものである。

そうした背景を踏まえ「個店の魅力UP」にも繋がる共同事業として、今何をすべきかを検討し、商店街の連携による「防災MAPづくり」こそが、志村地区の広域な商店街ブランド確立にも繋がるものと確信したものである。



商店街活性化のスキーム

(3) 防災MAP作りの意義

これまでの商店街マップと言えば、商店街の個店の内容や所在地を紹介するお買物マップ、地域の名

所等との回遊性を意識した観光型マップなどが一般的であったといえる。

しかしながら、近隣住民が広く関心を持っている防災に関する情報は、行政の作成した防災マップや町内会での防災訓練などへの取り組みはあるものの、地域に根ざす商店街が真正面から取り組んだ関連の活動は見当たらない。

今日的な視点からも、

- ① 昨今の防災意識の高まりもあり広い世代に関心が持てる。
- ② 行政等が発行する防災マップはあるが、生活に密着した商店街と連動した防災MAPは発行されておらず、貴重な情報としてのニーズが高い。
- ③ 地域に長く居住し地域のことを熟知している商店主の持つ情報を防災MAPに活用することができる。

等、「防災をキーワードとした商店街MAP」は、地域住民のニーズにも合致し地域貢献にも繋がる意義のある事業といえよう。またこうした商店街による防災MAPは、全国でも初めての試みではないかと認識している。

単なる印刷媒体としてのMAPだけでなく商店街が連携したHPのコンテンツとしても利用することで、防災情報の更新や幅広い商店街活動の情報発信にも活用できるようにしている。

(4) 診断士の果たす役割・支援

商店街防災MAPの作成やHPの開設にあたっては、事業のコンセプト作りから作成手順、スケジュール管理、印刷・デザイン業者の選定や見積折衝等まで、診断士が商店街の参謀役として積極的な支援を行うことが重要である。

地図やHP作製にあたる業者については、地域貢献の趣旨に賛同頂ける地元業者を選定することで、限られた予算での実施を可能とした。

また、商店街防災マップ記載の情報については、

商店街の方々と一緒に地域に最適な情報を一つひとつ検討を進める事が重要である。店主は地域住民でもあり、その目線で地域の防災に必要な情報を盛り込み、地域の貴重な情報を掲載することができれば、正に商店街ならではの強みを生かした事業といえよう。



『防災マップ』ホームページ

3. まとめ

本件は「防災」という切り口から、商店街を地域住民の身近なものとする活性化提言であり、比較的少額な予算で実現が図れる具体策である。商店街による防災MAPづくりは、まだ緒についたばかりであり、今後は更に充実した各商店街毎の詳細な防災MAPの作成や町内会などと連動した防災フェア等の商店街活動が望まれる。商店街が地域に根を張り、コミュニティの核として地域住民になくなくてはならぬ存在となることこそが、商店街活性化にも繋がっていくものと考えます。都区内の他地域の商店街への展開も可能な本事例を、一つのモデル・ケースとして明日への地域政策提言としたい。

市民の意識改革と防災まちづくりの推進

—地震等自然災害リスクを東京の地域資源・競争優位の源泉とするために—

城北支会

安藤 正純

ando-masazumi@j00.itscom.net

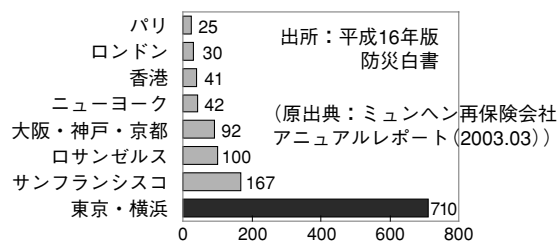
はじめに

生命の安全は何事にも優先されるべきものである。東京は、人口、社会インフラの集積が高く、大規模地震等さまざまな自然災害リスクにさらされている。関心の高さに比べて、各家庭の具体的な災害対策は浸透していない。住民一人ひとりに意識改革を促し、産業界とともに着実に防衛対策を講じ人的・社会的な損害を小規模に食い止める「防災まちづくり」を推進する必要がある。

産業界においては、さまざまな自然災害リスクに対する減災対策の研究・普及は、国内のみならず海外においても諸外国企業に対する競争優位をもたらす。自然災害リスクを前向きに我が国や東京の「地域資源」ととらえ、産業活性化につなげたい。

数ある自然災害の中、以下では大規模地震に備えた室内安全対策の普及について提言する。

1. 世界最大の自然災害リスク



図表1. 世界大都市の自然災害リスク指数

図表1は、ミュンヘン再保険会社が公表した「世界大都市の自然災害リスク指数」である。これは、
① 地震、風水害、その他危険発生の可能性、②住宅構造、住宅密度、都市安全対策水準からなる脆弱性、
③ 危険にさらされる経済価値の3つを乗じて得られた指数であり、東京・横浜は最高リスク都市とされた。

2. 地震の規模・発生確率と被害

大規模地震発生の切迫性では、例えばマグニチュード8クラスの海溝型地震である東海地震は過去100～150年間隔で発生し、1854年以来沈黙しておりいつ発生してもおかしくない。またマグニチュード7クラスの活断層型地震による首都直下地震で、死者11,000人、経済被害112兆円という試算もある。今後30年以内に震度6弱が起こる確率は、静岡市で87.6%、東京でも震度5弱以上はほぼ100%に近いと予測されている。気象庁の震度階級関連解説表によると、「震度5弱」で棚にある食器類、書棚の本が落ち、座りの悪い置物の多くが倒れ、家具が移動することがある。「震度5強」でテレビが台から落ち、タンスなど重い家具が倒れ、変形によりドアが開かなくなり、一部の戸が外れることがある。

阪神淡路大震災では住宅内部での被害による怪我の原因で最も多いのは家具等の転倒落下(46%)で、次いでガラス(29%)である(出所：日本建築学会)。

3. 住民の防災意識と行動のギャップ

調査年月	%	主な大規模地震
平成3年7月	8.5	
平成7年9月	12.7	同年1月 阪神・淡路大震災
平成9年9月	14.0	
平成11年6月	13.9	
平成14年9月	14.8	
平成17年8月	20.8	前年10月 新潟県中越地震
平成19年10月	24.3	同年3月 能登半島地震 同年7月 新潟県中越沖地震

出所：平成20年版
防災白書

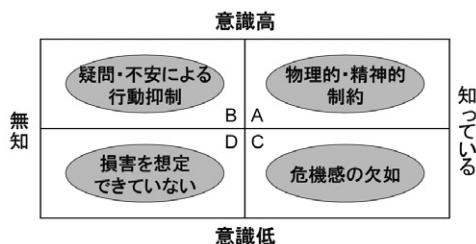
原出典：内閣府
「地震防災対策に関する
特別世論調査」
(平成19年11月)

図表2. 大地震に備えて家具や冷蔵庫を固定し転倒を防止していると回答した人の割合の推移(全国)

平成18年に東京都が実施した防災に関する世論調査によると、92.9%の人が東京で地震が起こるかもしれないとの不安を感じている。その一方で、実際

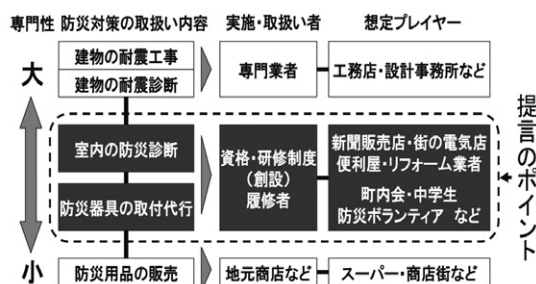
に大地震に備えて家具や冷蔵庫を固定し転倒防止している人は大地震を契機に、都度普及率が上がるもまだ24.3%と少ない（図表2）。

図表3は、この意識と行動のギャップを筆者なりに整理したものである。下二つC/Dに対しては啓蒙活動によりA/Bに上がってもらう必要があり、上二つA/Bに対しては制約を取り払う支援が必要となる。



図表3. 家具転倒防止機具を取り付けない理由

4. 防災まちづくりのための政策提言



図表4. 防災まちづくりの推進方法

図表4の白抜き文字部分が提言のポイントである。

(1) 家具転倒防止器具の家庭への普及者の育成

- ・資格・研修制度を創設し、地域密着型企业・防災ボランティアの活躍を促す

資格・研修制度では、住宅構造と防災器具取り扱いに関する知識とプライバシーの保護などのモラルの研修を行い、受講履修者が任務に当る。この制度により、依頼者側は身元確認が出来るので安心できる。家具の安全な配置・転倒防止やガラス飛散防止などの適切なアドバイスが受けられ、適材適所な防災器具の取付けも頼める。新聞販売店、町の電気店など地域密着型企业にとっては、それを契機とした顧客開拓、本業の業績向上に結びつけることも可能である。研修実施機関は、民間・行政のどちらでも

構わないが、研修品質を保つために、適性の審査・認定を受けた研修先が実施元になれるようにする。こうした施策により、図表3でBに留まる人、例えば①どこで防災器具を入手できるかわからない、②取付け方がわからない、③住宅の構造上取り付けられるか心配といった疑問・不安を持つ人を支援できる。Aに留まる人、例えば④お年寄りなど高いところ・重いものが扱えず自分で取り付けられない人も支援できる。（④は、お年寄り・要介護・障害者世帯に対しては区市の行政で無料支援が進んでいる）。

(2) 産業界に対する対策普及・技術開発促進

- ・研究開発支援（試験設備・製品開発費）や器具・装着費用の一部助成

欧米の家具では対策は無く、壁固定、隙間家具での突っ張り程度。企業側は、安全対策が他社、外国企業に対する差別化要素であることを理解し、積極的に取り組むべきである。行政においては研究開発に対する試験環境や資金面の支援が有効と考える。

(3) 住民に対する普及促進策

- ・装着費用の一部助成や賃貸住宅への装着と原状回復に関する条例の制定

図表3のAに留まる人の中には、⑤（突っ張り棒一式5,000円前後など）価格が高いと二の足を踏んでいる人もいる。また⑥借家住まい・共用スペースのため許可が得られるかわからない人もいる。賃貸住宅への装着と原状回復に関する条例などがあるとスムーズに進めやすいと考える。

最後に図表3のC、Dであるが、既に行われている区報でのイラスト入り案内や、地震体験車での危険体感など地道な啓蒙を継続するしかあるまい。

5. 中小企業診断士の役割

①制度の運営面（資格・研修制度内容の検討、研修コンテンツの制作、研修実施支援等）ならびに、②個別企業支援面（個別企業の本業との連携支援、人材育成支援等）の両面で十分に役立てると考える。

耐震改修をはじめ建築リニューアルを推進した観光街づくり

—— リニューアルに助成金を出す。旅館は安心・快適でにぎわう ——

中央支会

横塚 克明

yokotsuka@r-menshin.co.jp

1. 現 状

- (1) 熱海をはじめとする観光街は大地震の起こる確率が高いにもかかわらず、耐震補強工事が進んでいない。更に建物は老朽化してきている。地震に不安な古い宿泊施設では旅行を見合わせるなどの顧客が少ない悪循環になっている。
- (2) 国からは耐震改修促進法が出され、耐震化を90%まで高めようと推進されているが、5階建て以上のRC建築では耐震診断をするだけで200万～300万のコストを要し、基準を満足するための補強工事では通常5000万円～1億円を要す

る。

これだけのコストは旅館オーナーとしてもかけられず、たとえ補助金をもらっても実行は難しいため、耐震補強に何の対策もされていないのが現状である。

- (3) 国及び地方公共団体では耐震診断や耐震補強工事に補助金を出しているが、条件として耐震改修促進法に沿った補強という条件がついている。
- (4) 一方外国人観光客にとって日本は地震国であり、旅行中に地震が起こり、旅館が倒壊したら逃げ場がない等の不安があるため旅行を見合わせる。



写真1. 熱海にあるコンクリートの柱。亀裂が入り大地震時には折れてしまう危険が高い。



写真2. 熱海の旅館。一階が駐車場のピロティ柱は大地震で倒壊する危険性が高い。

2. 提 言

- (1) 耐震改修ならコストの安い生存空間確保工事であるSRF補強や老朽化を改修するリニューアル工事などにも積極的に補助金を出すようにしたい。

生存空間確保補強とは、主要な柱を補強し、万一建物が倒壊した場合にも、建物がパンケーキ状に破壊することを避け、建物の床と天井の間に空間を残すことにより、中に居る人の圧死を防ぎ、脱出、救助を容易にすることを目的とする補強である。

建物が倒壊した場合でも、柱が抜けず、潰れずにいれば、その柱の周りに僅かでも空間ができる。壁や梁が破壊して落ちてきても粉々に砕けず一体性を保っていれば、その周りに空間ができる。柱を補強し、壁や梁の崩落を防止して、建物が倒壊した後も生存空間を確保し、脱出、救出を可能にすることができる。全ての柱、梁を補強する必要はなく、下層階の出入り口付近と一部屋に一、二箇所でよい。

生存空間確保補強に必要な補強量は、建物が倒壊した場合にその柱が負担する重量に対して決めればよく、耐震診断等の詳細な計算を要さない。専門家であれば、短時間で補強箇所と補強量を決めることができるし、予め早見表として準備することもできる。

- (2) 地方の都市は建設工事を多くすることが活性化できる最も早い方法である。きたない街では人が集まらない。また、建設が活発になれば、旅館の需要も増える。タクシーも飲食店も活性化。新築から耐震改修やリニューアル工事に重点を移行し、補助金政策で加速させ建設工事を増大させる。

- (3) 旅館が耐震補強されリニューアルされれば安心できると共にきれいな旅館で快適に観光ができ、顧客は増大し、観光街は活性化される。

- (4) SRF補強を主体としたリニューアル工事であれば、仕上げ工事を加算してもサッシや壁との取り合い状況にもよるが、概ねコストは500万～1000万円程度で十分である。工期も早く、多くの旅館で採用されることになることは間違いない。

注釈 SRF補強
Super Reinforcement with Flexibility の略

シートベルトや消防ホースに使われているポリエステル繊維を、柱に巻きつけて大地震の揺れにも柱が壊れないようにする簡単で安価な耐震補強工事



写真3. SRF工事中。接着剤を塗布してポリエステル繊維を柱に巻きつけて補強する。

団地における外国人問題に関して提言

城東支会

山下 義

tdyama@sc4.so-net.ne.jp

1. 外国人登録者数の急増

法務省は2007年6月3日に、永住や留学などで日本に滞在する外国人登録者が2007年末現在、215万2,973人で、うち、中国人は28.2%に当たる60万6,889人だったことを発表した。中国人の登録者数は、これまで一貫して最多だった韓国・朝鮮の59万3,489人を超え、統計を取り始めた1959年以降、初めて首位になった。中国人の割合が増えた理由は、経済発展に伴い、留学や研修などの目的で来日する人が増えたためである。このため、従来愛知、群馬、神奈川県など地方で問題であった、団地における外国人問題が、首都圏でも問題化してきた。

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り、空き室も多くなった。その空き室に、中国人を中心とする外国人が入居するようになった。このため、団地で外国人問題が発生するようになった。

2. 背景

原因は残留孤児の引揚者や関係者が、優先的に入れているためである。また、一般的に外国人は収入が低いとも言われている。

去年、日本で暮らす外国人の数は、およそ215万人と過去最高を記録。今やお隣りに住むのは外国人、ということが普通の時代になった。特に、アジアや南米からの出稼ぎ外国人がこの10年で急増した。

しかし、国が違えば宗教、考え方や習慣が違う。そのため、団地などのゴミだし、共同の掃除、会合への参加等に不協力などで問題が生じている。また、

声をかけて注意しようにも、外国人と言うだけで、気が引けてしまい、注意出来ない側面もある。

まずはコミュニケーションを、と思っても言葉の通じない外国人とどうやって付き合っていけばいいのか、さっぱりわからない状況である。そのため、どうしたらコミュニケーションを取ることができるのか、仲良くしたいけど、一体なにから始めたらいいのか悩む状況である。

また、彼らも独自のコミュニティを作り、そこで用がすめば、無理して、日本人との交流をしなくなる。例えば、グループで東京の御徒町、大久保にある外国人向け食品店から共同で食品を購入し、分けている場合もある。そのため、地元の商店にも行かなくても用がすむ。これでは、日本人とも交流が、なお少なくなる。文中の風景写真のような場所において、よく酒盛りや大声で話したりしているため、地域住民が不安を感じている。



この公園で話している光景がよく見られます

3. 成功事例

今までは、ゴミ出しルールが守られない、深夜まで騒ぐ外国人に日本の生活ルールを守ってもらおうと、外国語でゴミ出しルールや生活ルールを張り出したが、効果はほとんどなかった。

しかし、外国人問題が他の地区より早く発生した愛知、栃木、神奈川県等の先進事例として、次の成功例がある。

① 交流サークル

外国人と日本人の交流会を継続的に開催し、日本語、日本文化、日本の生活習慣を教える。

そうすると、外国人もルールを守るようになり、日本人も外国人の習慣も理解できるようになる。

② 子供サークル

学童クラブや子供会等に、外国人の子供を積極的に受け入れる。子供に日本語、日本文化、日本の生活習慣を教えることにより、子供から外国人の親に教育をしてもらう。

③ 代表者会議

国別の代表者を選出、話し合いで問題解決する部会を設置した。その会議の発案で、外国人自身のサークルなどが集会室を使いやすくするなど、外国人も住みやすいように規定を改定した。



ガード下で宴会風景画が見られます

4. 行政の関わり

これら事例より、行政の役割としては、次の事項を提案する。

① 担当部署の設置

団地や町内会等の地元外国人と地元住民との交流を促進するための部署を設置する。

- 先進事例の収集
- 小冊子、パンフレットの発行
- ホームページの開設
- 相談窓口設置

② 啓蒙事業

外国人問題に関するシンポジウムを開催する。

③ 外国人との交流事業

交流事業を希望する自治会、町内会等の募集と交流事業推進を支援する。

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	50万円
ホームページ	10万円
研修費	30万円

などが考えられる。

また、このような交流事業に関連した研究を行っている中小企業診断士、大学、ボランティア団体等の連携も重要である。

全く新しい地域資源活用プロセス

—どの地域でも取り組み可能な農商工連携による新たな地域資源の創造—

城東支会

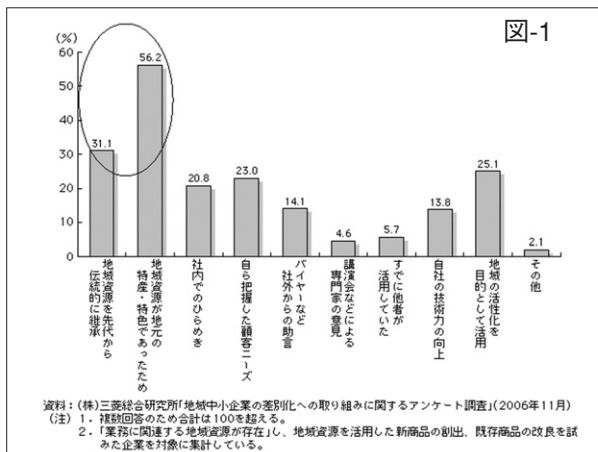
廣江 篤 司

info@ove-con.jp

1. 地域資源活用プロセスの問題とあるべき姿

現状の地域資源活用方法としては、まず地域特有の経営資源を見出すことが必要である。そして、地域資源の有用性を認識したうえで、これを活用した新商品・新サービスの創出する流れである。

地域資源の活用事例としては「農林水産型」「産地技術型」「観光型」があるが、共通しているのは、図1に示す通り“地元の特産・特色である”とか、“伝統的に継承していた”など従来から存在する地域資源の応用的活用である場合が多い。



地域資源を活用する企業が、地域に対して特色のあるものであると気付いている。または、より深く知ろうと努力しているがゆえの結果である。

しかしこのプロセスではプロダクトアウト的な発想が強いと言える。当然に、4P (Product・Place・Price・Promotion) 分析における各段階で市場のニーズに合致するよう取り組まれるわけだが、その製品・サービスの素材ありきの発想であることには違いない。

ニーズが多様化した現代で、マーケットインとい

う発想は、時代の変化スピードに対応しながら手法を変えながらも、必要不可欠な前提条件である。

つまり、地域資源である素材が先に発掘されるのではなく、5P (Product・Person・Price・Place・Position) に合致したニーズから素材が選定され、Promotionにより流通にのせるのが、地域資源をより活用及び活性化するプロセスであると私は考える。

2. どの地域でも対応可能な消費者のニーズ

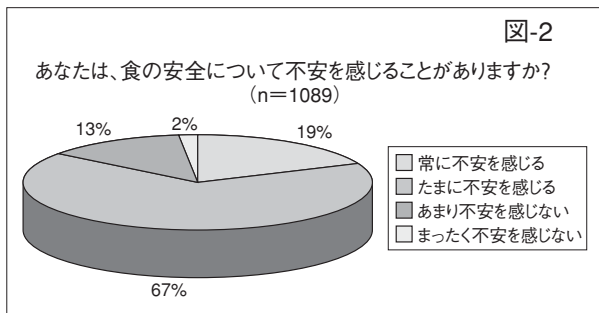
5P分析のうえ、消費者ニーズから地域資源の素材を選定することが重要であると、私は前項で述べた。具体提言の前に、現代の消費者ニーズについて今回は“食”にTargetをあてる。

なぜ“食”にTargetをあてるのか。それは、時代背景が変わっても決して需要が減ることない素材であるからである。

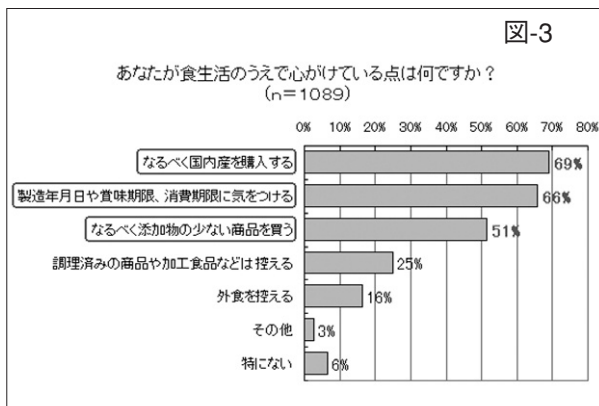
また、地域資源という観点からも、どの地域にも生産物があるゆえ、取り組みが可能である点も、選定対象の素材としての優位性を持っていると言える。さらに、情報化・グローバル化が進んでいる中で、Promotionや流通に一定の変化があるが、同時にその技術を用いることで、中小企業が既存流通に頼らず、独自に市場参入可能であることも要因として大きい。

また、ニーズの観点からみた場合、消費者は、“食”に対して今大きな不安を持っており、安全安心な“食”は今後さらなる消費者ニーズとなることは間違いないと言える。

図2及び3は、2008年2月5日のgooリサーチと読売新聞社による共同企画調査結果である。



アメリカ産牛肉の問題から、中国産餃子問題など食の安全を揺るがす事件が相次いだ。アンケート調査では、食の不安の高まりを裏付けており、不信感は広い範囲に及んでいるのである。



その心理が働いた結果が図3にも表れている。この調査後にも国産食品の産地偽装問題が多数発覚し、消費者の“食”に対する不安が一層増していることは想像にたやすい。

3. 地域資源素材の創造への提言

消費者ニーズが安心安全な食にあることが明確な中で、具体的地域施策として「施設農業による地域名産品の生産と産地直送販売」を提言する。

施設農業とは、水耕プラントによる生産であり、既存の青果生産方法と比較した場合、水耕プラントによる生産だと、栄養価が通常のものより高く、土壌の影響を受けないため、誰でもおいしく食べられ、安心安全な食を求めるニーズとマッチングする。また、計画生産が可能なので、季節の食材を天候不順にかかわらず1年中生産でき、既存の生産方法以上の

量を消費者に提供できるのも大きなメリットである。

現状、消費者に安全な青果を直販する事業者としては、自家農園を持つ一部小売業などがある。しかし、既存先が実践していることは、Targetが絞り込みされていない単なる果菜の流通である。構築されているトレーサビリティシステムは、生産・流通の経路を示すものであり、成分や栄養価を客観的に示すものでない。(法規制上そうになっているが、加工品には栄養価表示があり、青果自体にはそれがない。)

水耕プラント自体は、100坪程度から建設可能であり(生産効率を考えた場合は300坪程度以上が望ましい)、地域建設業の建設需要の落ち込みを考えた場合でも、地域活性化に一肌脱ぐことができよう。

さらに、地域のメリットとして障害者などの雇用対策が挙げられる。障害者雇用の中心は事務・管理・クリエイティブ系を中心とした事務所作業系である。この求人は地方では決して豊富にあるとは言えない。その中、水耕プラントの生産業務は、障害者ができる事が多く、地域の雇用促進に大きく貢献できるであろう。(これは高齢者や就業率の低い若年者にも同様のことが言える。)

4. 最後に

どの地域にも生産果菜は存在し、既に認知されている地域資源先にありきでなく、ニーズにマッチングした地域のブランド構築から実践できる点、地域の建設需要の掘り起こしの点、障害者を中心とした雇用促進から、この施策は、どの地域にも有用な、複合的効果をもたらす地域施策として提言できる。

また、流通における栄養価という安心の付加価値や家族向けの観光農園(自分の区画の果菜を育成収穫する)施設などと併用すればさらなる付加価値増加が期待できる。そのためにも行政は、農業・商業・建設・雇用の各役割を同時に遂行すべく、役所的垣根を取り払い民間からプロジェクトリーダーを招聘して推進すべきである。

複数商店街が連携しバーチャルな福祉設備として 地域社会に貢献しよう

城西支会

太田 龍雄

tatsuo-ota@asahi-net.email.ne.jp

1. 現在社会が求めるもの

所得階層の二極分化やワーキングプア—更には国家財政の莫大なる累積赤字の次世代への繰り延べ等、不透明で不安定なこの時代に、国民一般は生活の安全と安心と健康な日常生活の維持とその継続とを求めている。

2. 希望と現実との乖離

安心安全健康という希望に対し現状はどうか。

(1) 国立社会保障・人口問題研究所の日本の将来

推計人口によると、65歳以上の高齢者は2005年の2,576万人(総人口の20.2%)が2025年には3,635万人(30.5%)と予測され、そのなかで75歳以上の後期高齢者の増加率が著しいとしている。

厚生労働省の国民生活基礎調査によると05年現在65歳以上の世帯は単独世帯が22%、夫婦のみの世帯が29.2%で合計50%以上が高齢者のみの世帯構成である。同省の調査(06年度)では、高齢者32人が介護していた家族らによる心中や虐待が原因で亡くなっている。

(2) 国自治体予算の圧縮による社会保障費の削減

行政は社会保障費の削減効果の上から在宅医療と在宅介護を奨励しているが、前述の高齢者世帯構成からも判るように、家族介護も限界に来ており、孤独高齢者の孤立化も表面化してきている。問題は介護を受ける側とともに介護する側の疲労が限界にきていることである。

(3) これを救えるのは商店街連携以外にはない

行政は地域包括支援センターの設置で解決できているが、人口30万人当り直営委託合せて10

箇所程度の設置が標準のようなが、困って話をしに行きたい時にそこまで行く余裕がないのが実態である。まずSOSを受け止めてくれる、とば口の場所が欲しいのである。

3. バーチャルな福祉設備としての複数 商店街連携の役割

(1) 商店街の持つ特徴を活かそう

スーパーやコンビニがやれず商店街だけができることは、ここは人々が立ち話、噂話、愚痴話等を自由に出来る場所であるということである。この特徴ゆえに商店街には地域住民の生きた情報が刻々に入ってくるのである。

(2) 商店街はバーチャルな福祉設備であると地域に対し標榜しよう

POSとポイントカードだけにお客との接点を持つスーパーと違って商店街はお客の顔を見ながら血の通った応対で商いをする。物を売るだけでなく愚痴も聞いたりしながらお客の生活支援のお世話が出来るのは商店街しかない。それには商店街が良き事務局を擁して、また商店主が鋭い感覚を持ってお客と対話することによって前述の地域住民の介護疲れのSOSも、商店主から事務局に、事務局で福祉問題の専門員へと進めて解決の糸口が得られる。平素からこの商店街がバーチャルな＝仮想の、福祉設備であることを地域住民に公表しておき、商店主もそれを自覚して商いをし住民との強いきづなづくりを心がける必要がある。

4. 強いきづな造りのための商店街の自己革新

(1) 複数商店街の連携

地域住民の囲い込みには複数の志を同じくする商店街の連携が効果的である。

(2) 連携商店街の事務局の立ち上げ

福祉に重点をおく街づくりのNPO法人を立ち上げ事務局とする。事務局スタッフには団塊世代の協力を切に願います。

(3) NPO法人事務局の主要任務

- ① 地域資源として福祉・医療関係の人脈ノウハウ
特殊技能の持ち主の掘起こしを図る。事務局スタッフの招聘も貴重な地域資源の掘起こしである。
- ② 各方面のボランティアの募集と登録。ボランティアへの巧みな誘い込みも大切である。特に地元の地域福祉の助け合いのボランティアグループとは密接な連携を図るのが得策である。

(4) 連携商店街の共通ポイントカードの作成

地域住民の囲い込みに役立てるとともに各種のボランティア活動にもこのポイントカードでインセンティブが与えられるようにする。前述の助け合いボランティアグループのお助けする人とお助けを受ける人との間で使われる介護クーポン券の方が有利に連携商店街のポイントカードと交換できるようルール化する。連合商店街はクーポン券とポイントカードとの相乗効果が期待できる。

(5) 高齢者世帯と商店主間のパートナー契約

高額商品の押し売り撃退や単独高齢者世帯への声かけや見守りの実施のため懇意の商店主との間でパートナー契約または、きずな契約(ともに仮称)を結ぶ。商店主も自分個人で解決できない時にはNPO事務局を通すなりして最適値のノウハウを得てこれに対処する。

(6) 空き店舗の活用

コミュニティセンターとして高齢者の集会所また事務局の事務所、各種登録ボランティアグループの打合せ場所等の多目的利用に活用する。

(7) 地域内利用マップの作成

- ① バーチャル福祉設備を旗印に掲げる商店街マップらしく住民と商店とのきづなを強めるための利用マップであるから、通り一遍の商店街の配置図でなく、個々の商店主の似顔絵特徴、各店の推奨逸品を入れる。
- ② 個人情報尊重しつつ各種ボランティア活動の内容と連絡のしかたを明示する。
- ③ 周辺の医院・病院等は特別広告として掲載する。

(8) イベントや祭りの実施

昔は鎮守の氏神のもとに商店街も町会も一般住民も等しく氏子として地域の祭りに参加した。現在は地域の住民が主体となり、氏神ならぬ「氏民」が主体で、この氏民のもとに氏子として商店街・町会その他の団体及び一般住民が入る。祭りは氏民である住民を主体としたコミュニティフェスティバル、言い換えれば引籠もり老人も出掛けられるような住民のふれあい祭りが望ましい。必要経費は区商店街・町会各種参加団体と有力スポンサーで負担。

(9) 商店街のリレーションシップサービスが商運を増進させる

企業の消費者向けデータベースとは違った商店街の血の通った個々の商いが寄り集まってターンアラウンドにフィードバックされ、地域密着の住民情報が構築される。この地域密着のリレーションシップサービスによって個々の住民と商店街との信頼のきづなが強化され商店街の業容拡大につながる。

バーチャル福祉モデル

住民区分	希望する福祉内容	商店街側の窓口	実施者	解決実施結果
老人夫婦	介護疲れSOS	店主→事務局	介護ボランティア	福祉クーポン使用
単独老人	高額押し売り撃退	パートナー商店主	商店主本人	事前連絡撃退成功
単独老女	玄関門灯交換	店主→電気商	電気商店主	販売取り付け実施
高齢夫婦	食材買い付け	米店が受注	米・八百屋・魚店	米店が一括配送
老人夫婦	ペットの散歩	事務局→ボランティア	登録ボランティア	チョイボラ用クーポン使用
単身高齢者	声かけ	近所配達人	パートナー商店主	訪問・状況対処

商店街を地震災害時の「助っ人」に！

——高層マンションの問題点と住民への支援——

城西支会

近藤 有希子

CZD16053@nifty.com

1. 頻発する地震

日本は地震列島であり、毎日のようにどこかで地震が起きている。今年に入ってから、6月14日に岩手・宮城内陸地震、7月24日には岩手県沿岸北部地震と大きな地震が続けてあった。東京都心でも首都直下地震がいつ起きてもおかしくない。

高層マンションが多い東京都心で、大地震が起きた場合、気に留めておかななくてはならないことがある。

2. 高層マンションの問題点

大地震が起きても高層マンションはそう簡単に壊れないから、いざとなったらその中に留まっていれば安心だ、と考える方が多いかもしれない。確かに高層マンションは大きな地震がきても倒れないように頑丈にできているだろう。しかし、意外な落とし穴がある。

筆者はかつて仕事で、ビルメンテナンスの会社に係わっていたことがある。そこでわかったのは、高層マンションなどの高層ビルというのは、建物だけがあっても中に人が居住できる環境にはならないということだ。特に高層マンションではビル内部で常に電気設備や水道設備、空調設備等が稼働しており、それらがビル内の環境を調整・維持管理している。だから、住人は一戸建て住宅にいるのと同じ感覚でマンション内での生活ができるのである。高層ビル内の居住環境は人工的に作られているのだ。

もし、大地震が起き、ビルが壊れないまでも、激しい揺れで管理設備が損傷してしまったら、以下の問題が起きることになる。

●電気設備が機能しない…電気がビル内に供給されないため、夜は当然真っ暗。エレベーターも使えない。テレビ、パソコンも利用できなくなり、外部の情報を得られない。

●水道設備が機能しない…水道の蛇口から水が出なくなり、排出もされなくなる。当然、水は飲めないし、トイレの水も流せない。もし火災が起きた場合には消火ができない。

●空調設備が機能しない…暖房や冷房も使えなくなるため、外気温が直接ビル内に伝わり、冬は凍え、夏は蒸し風呂状態になる。

このように、マンション内の設備が損傷してしまうと、ライフラインが途絶え、日常生活に支障をきたしてしまうことになる。

しかも、設備を復旧するためには専門業者の手に委ねるしかなく、一戸建て住宅や低層住宅よりも、復旧に時間がかかってしまうことになる。

東京都においても、直下地震の際の高層マンション被害を危惧する報告がなされている（次ページ資料参照）。

この場合、マンションの住人は避難所に向かうことになるが、都心の場合、高層マンションの入居者もかなりの人数になるため、避難所に入りきれない事態が生ずる可能性がある。そうすると、行き場を失って野外で過ごすなくてはならない住民が発生することになる。

3. 災害時における商店街の役割

現在、商店街は元気がないところが多い。利用者が減ってその存在意義に危機感を抱いているところ

が増えている。

しかし、商店街は地域に密着した存在であり、周辺の事情を知り尽くしている。商店街はいざというとき地域住民にとって頼れる存在であるはずだ。

そこで提案なのだが、地震などの災害時には地域密着という利点を生かした活動を商店街に担ってもらってはどうか。具体例をあげると、

- 飲食店には、飲食スペースを住民のために一時的に開放してもらう。
- 物販店であれば、その店で取り扱っていて災害時に役立つ商品（食品、飲料、衣服、段ボール、毛布、懐中電灯等）を住民に支給する。
- 上記以外の業種の店舗でも「もう一家族分の防災用品」を各店が予め備えておき、災害時にそれらが必要とする住民に支給する。
- 空き店舗は、いざというときは臨時の避難場所として開放してもらう。
- 商店街でメーリングリストを作って情報を共有し合い、各店間で不足物資の情報のやりとりができるようにし、住民に物資が行き渡るようにする。
- 1つの商店街だけでなく、複数の商店街間でも情報を共有しあって、より広範囲の人々が避難場所や必要物資を確保できるように連絡を取り合う。

4. 商店街と行政の連携

前記のことは当然、商店街だけの力で行えるものではない。そこで行政が商店街の存在意義を災害拠点という面から支援してみてはいかがだろうか。

行政には住民の生命を守る使命が委ねられているといって過言ではない。しかし、都心など人口が多い地域では、災害時には、警察や消防などの力を借りたとしても公共の力のみで多くの人々を避難・誘導させることは不可能であろう。

このような役割の一部を商店街に担ってもらい災害時の「助っ人」になってもらうのである。災害支援のための商店街の支出金に対して行政はその分を補助金などの形で補填する。そして行政も商店街のメーリングリストに参加し商店街からの支援の要望があった場合には速やかに対処できるようにする。

5. 最後に

地震災害で途方にくれている近隣住民に、一時的にでも安全な場所や食糧を提供することも商店街が行える地域貢献の一つではないだろうか。そして、いざというとき頼りになる商店街であることをアピールすれば、普段でもきっと多くの人々がその商店街を訪れたくなるはずである。

〈資料〉

(14) 中高層住宅の被災

- 中高層住宅では、地震によりエレベーターの停止や断水など生活に支障が生じて生活することができなくなり、中高層住宅の住民は避難せざるを得ない。
- 古い中層住宅では高置水槽が多いことから、これが被害を受けたときは断水となり、水道が復旧するまでには時間がかかる。

出典：「首都直下地震による東京の被害想定（最終報告）」（平成18年3月／東京都防災会議地震部会）41頁より

花の植栽による市街地の美化に関する提言

—— 市民ボランティアの活用 ——

城東支会
梨子田 桂子
nashikei@yahoo.co.jp

1. 荒廃エリアの拡大、景観の悪化

市街地の植え込みスペースや、車道と歩道を区切るスペース、中央分離帯など、都市計画時には、緑を配置する予定であった場所の多くが、近年、十分な手入れがされないために荒廃し、市街地の景観を悪化させている。

このことは、住民、事業を営んでいる経営者や従業員が、荒廃した景観の中で生活することを余儀なくされているともいえ、市民の衛生面及び治安面でよくない環境を作り出している。また疲弊した雰囲気、治安の悪化を増長させてしまうことも懸念されている。

2. 原因

主な原因として挙げられるのは、メンテナンス予算の削減である。公共エリアでは、地方自治体等の財政圧縮、商店街などでは、商店街組合の求心力の低下によるものが大きい。

3. 「花」の植栽の提言

花の植栽による市街地の美化を提言する。

「木」ではなく、「花」を植栽することの意義。「木」は数年、種類によっては数十年と育つものであるが故に、植樹者の思いの継承が難しいとされ、また開花や紅葉で街を彩る期間は、花と比較し短期である。たとえば、サクラは、強力な集客力をもつが、1年に1回の1～2週間という短期間で終わってしまう。

一方で、「花」は、植栽者の思いが数ヵ月後には花咲くため、モチベーションに直結する。また、計画的な植栽活動により、年間を通じて花を楽しめる

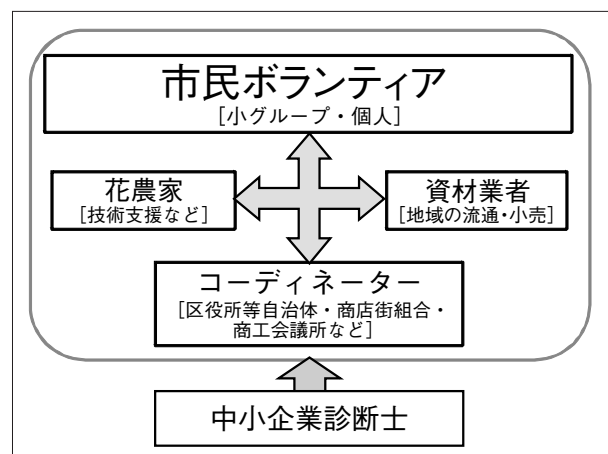
環境を作り出すことができる。前述のサクラほどの強烈な集客力はない代わりに、経常的な美しい景観をその場所に暮らす人々に提供してくれることになる。

実際に、生活道路に花が咲いているか否かでは、住民の行動に変化がある。なるべく花がある道路を通して散歩する、買い物に出かける。花を眺めながらゆっくり歩く。自動車ではなく、自転車で外出するなどである。中央分離帯に花を植えてから、その交差点での交通事故が減ったという報告もある。

4. 市民ボランティアの活用

市民による、市民のための、美しい花咲く街づくりをスローガンに、市民ボランティアを募集し、「花の街づくり」を緩やかな組織体の連携により実現することを提言する。

核となるのは、区役所等自治体・商店街組合・商工会議所であり、市民ボランティアらのコーディネータ役を務める。



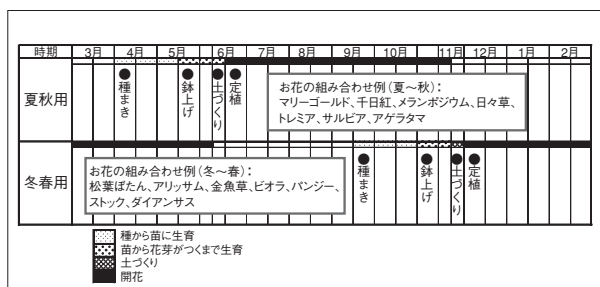
① 市民ボランティア

花を植えたい場所を宣言し、1年間、宣言した場所を担当する。一人もしくはグループで管理する。

② 花農家

花育成指導、花レイアウト、年間花計画の策定指導を担当する。

市民ボランティアのアドバイザーとして、花の育て方、一緒に植える花の組み合わせなど、花の特性を踏まえたデザインを指導する。また、四季折々の花が常に咲いている状態を作り出すために、「年間花計画」を策定するためのアドバイスをする。



年間花計画(例)

③ 資材業者

地域の園芸資材流通業者もしくは小売店等。花の栽培に必要な資材の提供を担当する。安価に入手できるルート開拓や、資材のリユース等のアドバイスをする。

④ コーディネータ (区役所等自治体・商店街組合、商工会議所など)

核となり、市民ボランティアの募集、チーム編成、ボランティアと花農家、資材業者間の連携が円滑に図られるようにコーディネートする。

a. 花を植える場所の提供(交渉含む):

市民が植えたいと申し出た場所が、県道・市道・私道や民間企業・個人所有の土地である可能性もあるが、趣旨を説明し、交渉をする。

b. 必要資材・花の苗・種の購入と提供:

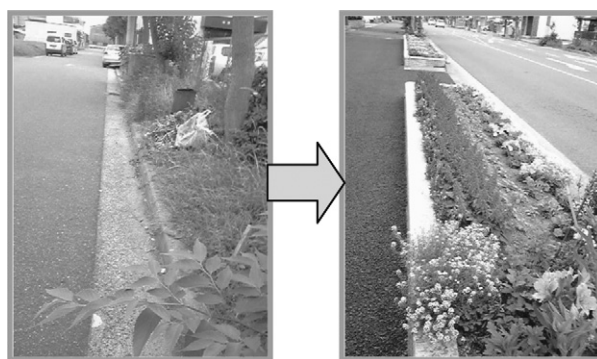
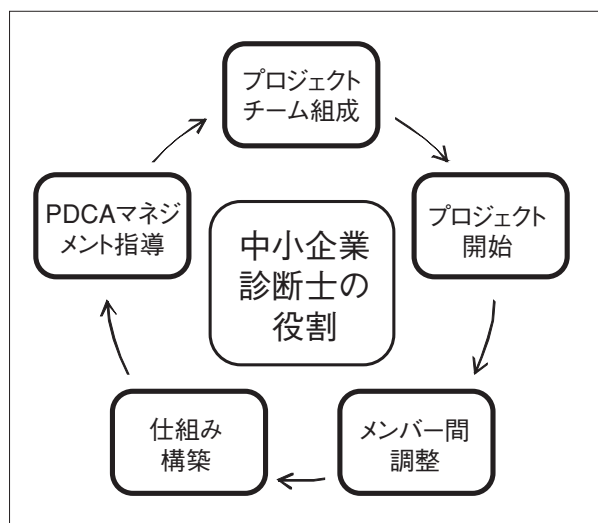
共同購入の窓口となり、市民に負担がかから

ないよう事務作業を含め一括手配・管理する。予算の工面もする。初年度から数年は苗からの植栽が中心となるが、市民のスキルが向上するに従い、種から苗を育成する比率が高まり、コスト低減が見込まれる。

c. その他相談窓口となる。

5. 中小企業診断士の役割

実現と持続性確保には、地域に根付いた中小企業診断士の存在が欠かせない。核となるプロジェクトチームの組成、メンバー間の信頼関係の醸成、仕組みづくりとPDCAマネジメントの指導など、地域特性を把握している中小企業診断士の果たすべき役割は大きい。



花の植栽により、ゴミの不法投棄がなくなった事例

電線類地中化の推進

—— 電柱・電線のない、安全で快適な美しい商店街を目指して ——

三多摩支会
東 康七

FZW03662@nifty.com

1. 欧米旅行帰国者の嘆き

欧米旅行から帰国した多くの都民から「ヨーロッパの街は美しく、豊かな生活空間があり、調和の取れた街並みがある。これに比べてわが国の街並み・景観は、なぜこんなにごちゃごちゃして汚く、貧しいの!」と嘆息の声がしばしば聞かれる。

昨今では健康や地球環境保全を重視する、いわゆるロハス（LOHAS）志向の人々が増えてきたこと、また景観緑三法（平成17年6月）が施行されたこともあり、美しい街並みの景観に一層高い関心が払われるようになったものと考えられる。

「ごちゃごちゃして汚く、貧しい」主な要因として「道路に電柱が林立し、電線がクモの巣状に空に張り巡らされて、まちの景観を損ない、また商店街やビル等に見られる雑多な屋外看板・標識等の氾濫にある」と指摘されている。

図表1が示すように、欧米の主要都市ロンドンやパリでは100%、ベルリンやハンブルグでもほぼ100%の無電柱化を達成。わが国では、東京23区の場合でもわずか7.3%、全国では1.9%しか地中化されていない。その中でも、身近な生活道路（非幹線道路）の電線類地中化は1.1%と、特に遅れている。

2. 東京都下区市町村の景観条例の現状

「景観形成条例」を制定している都市は現在、東京都をはじめ10区及び4市となっている。ほぼ共通している内容は、景観形成基本計画を定め、建築物の高さ制限、壁面の後退、建物の意匠・形態・デザインの制限や都市によっては電気供給又は電気通信のための施設等の届出による良好な景観の形成を規定している。

3 商店街無電柱化の目的と効果

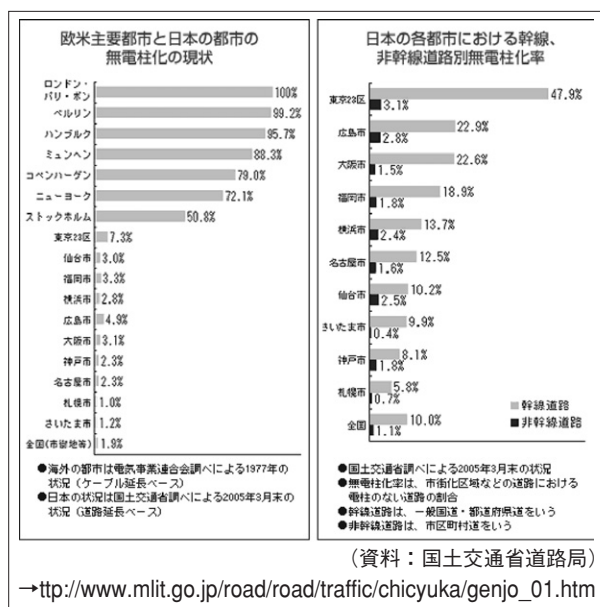
魅力と賑わいを失い集客力が低下した商店街は、少子高齢化社会を迎えた今日、地域コミュニティの核プラス社会的インフラとして、景観面及び防災面の役割・機能の再生、強化が、益々期待される。

（1）快適な街並み景観の向上

車歩道分離・カラー舗装が整備された商店街でも、電柱が林立し頭上に張り巡らされた電線類や雑多な屋外広告・標識類は、街並みの景観を著しく阻害し、歩行の安全性、快適性を損なっている。

（2）災害に強い商店街（緊急輸送道路、避難路の確保）

1995年1月に発生した阪神淡路大震災では多数の電柱が倒潰、垂れ下がった電線による火災の発生、



図表1 無電柱化の現状

倒れた電柱は道路をふさぎ一刻を争う消防車等の通行の妨げとなった。

(3) バリアフリー

これから一層高齢化社会が進展するなかで、電線地中化によって道路幅が広く使え、お年寄りや車椅子の方、ベビーカーの通行がスムーズになる。

(4) フン害を無くす

電線に止まった鳩やカラスの落とすフンで、舗道を汚された！、頭にかかった！と、憤慨する店主や来街者は少なくない。電線類を地中化することでフン害をなくし、商店街は清潔、快適となり、集客力の向上に繋がる。

4 提 言

昨今都道府県の57%が条例を制定し、全国区市町村の14%が景観条例を制定するなど、景観に価値を求める時代になってきた。

「美しい国づくり政策大綱」や「無電柱化推進計画」など、国・都を挙げて電線類地中化（＝無電柱化）に取り組む動きが積極化している。

◎東京都「無電柱化推進計画」の策定について

→<http://www.metro.tokyo.jp/INET/KEIKAKU/2004/04/>

都下区市町村においても、まちづくり推進と連動して「電柱・電線のない、安全で快適な美しい商店街」の早期実現にむけて、国・都をはじめ関係事業者・地権者・商店街・市民等と連携・協働して着手されるよう、以下の通り提言する。

■案件：

（仮称）無電柱化事業構想策定協議会の設置。

■委員構成：

学識・経験者、市民、事業関係者（東京電力等）、市関連部 他（学識経験者の中に、中小企業診断士の参加）。

■協議事項：

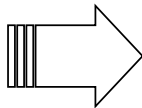
1. 無電柱化事業推進の目的と効果、必要性
2. 無電柱化事業推進上の問題点・課題
3. 整備資金の負担割合と調達方法、街づくり交付金など国／都の支援制度の活用。
4. 無電柱化重点整備商店街選定とスケジュール
5. その他景観条例の策定あるいは見直し・改正、住民ワークショップ、住民景観意識調査、無電柱化実施先進都市の見学など。

（国土交通省・道路局ホームページ「無電柱化の推進」より）

- ・ 雑多な屋外広告物、乱雑な電線類
- ・ 統一感のない街並み



施行前
観光客数：平成元年 90万人



- ・ 屋外広告物の表示・掲出の制限
- ・ 電線類の地中化



施行後
平成19年 550万人（川越市観光課調べ）

良好な景観形成の効果：埼玉県川越商店街

公共交通・地域商業集積の連携に向けた提言

——「環境の時代」におけるまちづくり・みせづくりパラダイム——

城東支会

黒田 一樹

k_itsuki@mac.com

1. 個別交通から公共交通への再シフトを

(1) 商業施設の競争激化とまちづくり再考

大型複合商業施設の増加により、各地の商店街はもとより、近隣型SC(NSC)・地域型SC(CSC)等の競合環境は激化し、商業集積の淘汰も加速中である。

その一方で「環境の時代」を迎えた今日、大店立地法の施行により、大規模商業施設の増殖に一定の歯止めはかかっているものの、焼畑型の、あるいは自家用車＝個別交通が中心のまちづくりは限界に達し、コペルニクスの発想転換が求められている。

燃料費高騰や道交法改正を承け、自家用車の環境は厳しくなりつつある。高齢者人口増も含め「脱・個別交通」のパラダイムでまちづくりを再考したい。

(2) 中小公共交通事業者の実態

そこで代替手段たる公共交通機関に目を向けると、鉄道事業者も人口減の危機感の下「バリアフリー化」「シームレス化」を推進している。しかし、中小地方民鉄・三セク鉄道の鉄軌道事業は、平成18年度決算で92社中73社が経常赤字である。これは過疎化が進む地域に限らない。表のように都市部、それも新しい路線までも廃線等の憂き目を見ている。

鉄道路線	開業	転換
千葉急行電鉄	H 4	H10営業譲渡、清算
千葉都市モノレール	S 63	H18産業再生法認定
桃花台新交通(小牧市)	H 3	H18廃止、清算
名鉄岐阜市内線ほか	M44	H17廃止

もちろんこの背景に、極端な楽観主義に基づいた需要予測があることは否めない。それでも、特にバブル期以降に開業し、巨額の設備投資を行った公共交通の廃線は、社会的損失を考えると許されまい。

(3) 公共交通中心のまちづくりを！

公共交通の利用促進は、環境問題上も緊急課題である。路線の維持・鉄道のサービス改善・地域振興の三位一体での実現を図る「地域公共交通活性化・再生法」も平成19年成立、20年に一部改正された。

中小・三セク交通事業者に大手私鉄の如く宅地・レジャー・商業施設を造営し沿線価値を高めるコングロマリットの経営資源はない。だからこそ沿線の自治体・企業には、鉄道・バス等の公共交通を「地域資源」と捉えた主体的なまちづくり＝「地域(に根ざす中小企業)の再興」を、経産・国交・環境の各省には連携したリーダーシップを、それぞれ望みたい。

2. 提言：商業施設をハブ・ゲートウェイに

(1) 交通事業者に求められる努力

コミュニティバスの多くは現状、運転頻度が低すぎる。公共交通の利用促進には、何よりも「待たずに乗れる」「お得な切符」等、個別交通からのシフトを促す事業者側の利便性向上努力が欠かせない。

例えば30年間乗客減が続き、廃線報道もあった大



イベント列車

津の石坂線は、列車倍増、一日乗車券発売、独自Web開設、ラッピングやNPOとの連携等、積極策で3年連続乗客が増加した。

(2) 商業集積のハブ&ゲートウェイ化

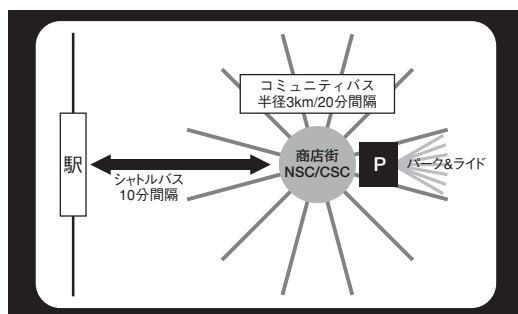
情報と交通は商業の二大インフラである。生活者はもとより、沿線の商業集積こそ利便性向上の効果を享受する。そこで拙稿では、商店街やNSC/CSC等の商業集積に対し、交通「ハブ化」「ゲートウェ

イ化」を通じた競争力強化を提言する。

米国で一般的な航空ダイヤでは、デンバー、デトロイト、ダラス等、各社の「ハブ空港」に一定時間帯に全米各地からの到着便が集結、約1時間後に出発便が各地に向かう。ハブ空港は沿岸の大都市より、寧ろ地価が安く地理的に偏りのない内陸部が選ばれ、商流で卸が製販間取引を集約するように、利便性を保ちつつ運航数を削減できる意義がある。また結果的に空港都市として雇傭を創り地域経済に貢献する。

一方、LAやNY等、世界各地からの国際線が集結する大都市の「ゲートウェイ空港」とハブ空港との間は、各社のシャトル便が高頻度運航される。

この概念を商業集積に当てはめた、商業集積のハブ・ゲートウェイ化の概要を下図で示す。



つまり、集積＝ハブと駅＝ゲートウェイを高頻度で結ぶシャトルバスと、商圏内各地へのコミュニティバスを運転しつつ、駐車場でバスとのパーク＆ライドをも行うのである。

このように、地域の商業集積を公共交通の拠点・結節点として、ハブ・ゲートウェイ方式で一体化すると、渋滞緩和・CO₂削減等環境負荷低減はもちろん、バスの乗換時間に買い物を愉しめるので、集積に「駅ナカ」「ターミナル百貨店」機能がオンされて賑わいが創出されよう。「地域経済の振興」「公共交通の利用促進」の正のスパイラルを描くのだ。

参考事例：イオンモール成田（県下有数の広域SC）

(1) 12分毎の駅行シャトルバス(写真上)、(2) 周辺10ホテルの無料バス(下)、(3) 7ホテル、4SC、スーパー銭湯、新勝寺の巡回サークルバス2系統

(中)、(4) 成田駅、空港、市内のスポットを巡回する循環観光バス2系統の計15系統が集結。滞在中の客室乗務員にも好評という。

(3) 店づくりの努力で連携を強化

この方策は、国道16号線圏など、鉄道の利便性がありながらキス&ライドが渋滞を招くニュータウン的な住環境の立地条件において有効であろう。その点で公共交通の整備は、魅

力ある店づくりを怠ると寧ろ、都心への流出と地元の空洞化が進む「ストロー現象」を起こしかねない。かつ、交通事業者の採算も確保し、持続可能なシステムとすべきである。

そこで、先述の正のスパイラルを促進するインセンティブ策を検討すると、利用客へは使いやすく乗り換えやすいダイヤ、クローカーサービス、SC内スタンドの割引、駐車券同様のバス引換券、月極駐車券とバス定期券のセット割引、バス利用客に対するマイバッグ的なエコポイントの提供、各店舗での発車時刻案内表示等が、店舗へは、商店街で快適・安全性を提供し来店を動機づける屋根付トランジットモール、駐車場とバス乗場間のモール化、駐車場の一部店舗化による範囲の経済の拡大等が考えられる。

これらの方策により、特に帰宅時の日常購買需要や衝動購入を喚起できよう。ハレよりもケの需要を満たすことこそ、売上安定への王道なのだから。



街なか観光の“地場産業”化

——小規模店舗を集客マグネットポイントに——

中央支会

河合 陽子

kawai405@hotmail.com

1. 交流人口増加に活路

少子高齢化により定住人口の減少が見込まれ、とくに地元消費への依存度が高い地域商業の経済規模縮小が危惧されている。こうしたなか、観光交流人口を増加させることで地域外部からの消費・投資を誘引して、地域経済活性化の起爆剤にしようとの取り組みが各地で進められている。

ある外国人向け調査によると、日本で「たずねてみたい観光地」として「東京」は「北海道」に次ぐ第2位で、「行ってみたい」理由として約半数が「独特な文化、歴史、伝統をもつから」を挙げる[※]。また昨今は外国人・日本人を問わず、交流・体験型の観光スタイルが人気を集めている。

※）出典：日本経済新聞社産業地域研究所「東アジア・豪州消費者調査」（2008年）

そこで本稿では、地域の生活文化、地場産業、地元人材など地元資源を活用した都市型「街なか観光」に注目して、観光産業の“地場産業”化による地域活性化の可能性を検討する。とくに昨今続々と登場している大規模集客施設の再開発プロジェクト街区との差別化も意識しながら、東京ならではの「街なか観光」の方向性を探りたい（図表1参照）。

	小資本型観光地場産業	大規模集客施設再開発事業
目的	地域コミュニティ醸成・経済活性化	投資コスト回収、費用対効果最大化、地価上昇
資源	個性的な店の集積、界隈性、市民との近さ	資本力、広域集客力、知名度、ブランド力
機能	交流・体験・発見欲求の充足	流行追認・購買・自己顕示欲の充足
戦略	「生活者」起点の「維持・保存戦略」	「消費者」起点の「開発戦略」
戦術	創業支援、地産地消、市民ガイド育成、まちづくり協定	ブランド店・集客施設誘致、中央集中型管理・運営、グローバル調達

図表1 観光地場産業の相対的特徴

2. 期待される経済効果

交流人口増による経済効果としては、まず、観光客の消費インパクトが挙げられる。外国人観光客の日本国内における消費額は訪日1回1人あたり約18万円とされ、観光客7名で定住人口1人分の年間消費額にも相当する。また、飲食、宿泊、クリーニング、医療など経済効果を享受できる業種のすそ野も幅広く、こうした多様な業種が集積する地元商店街の活性化も期待される。さらに、観光に従事する人材を域内で調達・育成することで、新規雇用創出や所得増効果も生まれる。

一方で、波及効果としては、地域全体のブランド力の向上が期待される。地域名を冠した商品・サービスの新規開発による付加価値率向上や、地域全体のイメージアップによる外部からの出店・投資増も見込まれる。

3. 実施へのステップ

次に「街なか観光」の推進に取り組む際のステップを検討する。

《Step1》組織化および方針策定

- ① 「街なか観光」推進体制づくり：地元自治体の呼びかけで、中小企業診断士をコーディネータに事業者、教育機関、市民団体等が連携して組織を発足。
- ② 方針の明確化：統一テーマの策定、対象エリア・対象顧客・達成目標の設定、方針の共有化。

《Step2》統一テーマの“ストーリー”化

- ① ニーズ・シーズのリストアップ：対象顧客ニーズおよび統一テーマに則って、エリア内の集客マグネットポイント（店、祠、路地、朝市、まち案

内所など)を発掘・選考、新規創出

- ② マグネットポイントをつないで“ストーリー”
化：回遊ルートの設定、演出性強化

《Step3》観光ビジネスモデル確立へ

- ① 収益性の確保：回遊ツアー企画、新商品開発など、地域全体／事業者それぞれに収益モデル化
② 集客PR：観光ポータルサイト構築や街歩きマップ作成など、PRツール・チャネルを検討・実施

《Step4》持続可能な地場産業へ

- ① PDCA体制の構築：観光収入、集客数、顧客満足度、再購買・再来街率などについて、目標達成度や推移を随時モニタリング・フィードバック
② 観光と市民生活の両立：「地域経済振興」に加え、「地球環境との共生」、「市民のライフスタイルとの両立」にも配慮。(図表2参照)

4. 診断士の役割

最後に、コーディネータとしての中小企業診断士による支援のポイントを提言したい。

(1) 地域経営支援：域内産業連関の促進

観光収入のみに依存した産業を新たに育成・保護する振興策は、非効率かつ脆弱である。既存の域内事業者間の産業連関を推進することにより、観光需要にフルセットで対応できる産業構造へと転換させることが、ここでのポイントとなる。

具体的には、1) 地元仕入れ率や雇用率が高い地場資本事業者を幅広く参画させて、2) 「川上」「川下」事業者のマッチング／観光関連事業への新規参入を促進することで、3) ①準備（情報提供、手配代行）⇒②移動（現地内外での交通手段提供）⇒③回遊・滞在（ルート提案、飲食・土産・宿泊ニーズ対応）⇒④事後サービス（再購買・再来街促進）…の観光客の全プロセスを域内事業者で一括してサポートできる体制・窓口を構築する。

ここでは、地元自治体との連携が重要なKFSとなる。その“お墨付き”や補助金・制度融資などを駆

使して地元事業者の信頼・参画を得ながら、観光需要の域外漏出防止・域内囲い込みを進める。

(2) 個店支援：集客マグネットポイント化

とくに前出の《Step2》および《Step3》の個店支援では、診断士による一貫した支援が有効である。

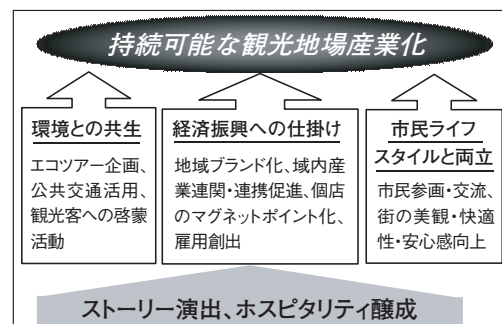
- 1) 統一テーマを踏まえた個店の外観・内装改善、
2) 観光ニーズに即した品揃え刷新や地域ブランド商品・サービス開発、3) 店頭でのホスピタリティ向上…などを実施していく。

さらに、エリア内の店舗の集積度や業種に不足があれば、外部から若手起業家を誘致することも検討したい。地域に根付くことを条件に、商店街空き店舗への公的助成制度等も活用して、街なか観光の新たなマグネットポイントとすべく創業支援する。

(3) 市民参画支援：ホスピタリティの醸成

観光産業を長期的に地域に根付かせるには、市民の理解・参画が不可欠だ。市民と観光客が交流・協働できる“仕掛け”として、診断士ならではの視点から地域商業振興を兼ねたユニーク企画を提案したい。具体的には、空き店舗の交流拠点化や古い町家・商家を修復しての宿泊施設整備、市民ガイドを育成しての老舗店巡りツアーなどが想定されよう。

街なか観光“ストーリー”の一角を担うことで市民や商店主のホスピタリティは向上し、生きがい作りやコミュニティ醸成にもつながる。そんな“顔の見える”街こそが、観光客にとって、一見の・流行追認的な「消費の場」ではなく、何度もリピート訪問したい「発見・交流の場」となるはずだ。



図表2 観光地場産業化への3つの視点

「地域資源活用企業化コーディネート活動等支援事業」への取り組み

—— 湘南平塚七夕まつりを活用した地域資源の活用策の提言 ——

城東支会

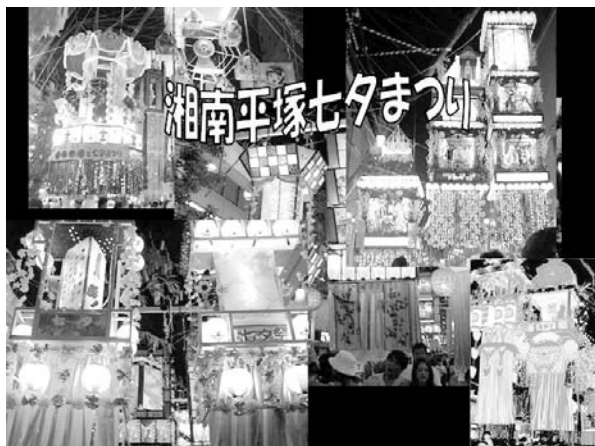
後藤 武史

oiso_take@yahoo.co.jp

1. 地域資源活性化の重要性

昨年、平成19年度、自民党福田政権は、今、購買力平価換算で、中国GDPに日本が完敗している現況下、この劣勢を挽回するには、地域が保有する農水産品等地域特産品、地域独自の技術・ノウハウ、地域特有の観光資源等を再活用・再事業化し、地域を活性化し地域力を高め、以って国力の挽回を図るしかないとして「地域資源活用支援法」を成立させた。

更に、本年平成20年度、福田政権はこれに加え、自給率の低迷を憂慮し、農業の活性化をも喫緊の急務と捉え「農商工連携支援法」を成立させ、この2法に莫大な助成金、補助金等国家予算をつけた。



7月7日ははさんだ4日間に300万人を集客し、日本一の七夕祭りに定着した「湘南ひらつか七夕まつり」

2. 私の地域資源活性化事業への取り組み開始

私は、かかる日本の現況に鑑み、いち早く、中小企業基盤整備機構の認定資格「地域資源活用アドバイザー」の資格を取得し、機会を伺っていた。

3. 私が、実際に実施した事業

丁度、折りよく、中小企業庁（実施は中小企業基盤整備機構）から、「地域資源活用企業化コーディネート等支援事業」が公募された。助成金額は些少ではあるが、早速これに応募する事にした。幸い、地元からは、既に「平塚ばら」が地域資源に認定されていた。ところが、よく調べてみると、地元平塚には、「湘南平塚七夕まつり」「湘南平塚七夕星舞フェスタ」「湘南平の桜」「吉田茂邸」「平塚お花畑『馬入（バニユー）・光と風、花つつみ』」「湘南ベルマーレ（サッカーチーム）」「湘南マラソン（ハワイマラソンと並び称される）」「東海道五十三次、平塚の宿」「湘南ビーチ」「相模湾の景観」がある。今回は、当地、商工会議所会頭、副会頭、専務理事、中小企業相談所長ともよく相談の上、地域が保有する地域資源の中から、企業化可能性の高いものを、選別し、「湘南平塚七夕風鈴」「湘南平塚七夕まつり星舞フェスタ」「平塚お花畑『馬入（バニユー）・光と風、花つつみ』」「湘南平塚七夕竹細工」「湘南平塚七夕ばらワイン」「湘南平塚七夕囲碁大会」を取り上げ、これらに関する調査、研究事業及び企業化研究会、セミナーの開催を企画した。提案者には、商工会議所会頭、副会頭、専務理事、商工会議所議員、商工会議所アジア貿易推進委員会委員長等にも参画してもらった。

4. 各区各市町村等行政への提言

この「コーディネート等支援事業」は、中小企業庁、中小企業基盤整備機構が地方公共団体の事業へ助成するものであるから、商工会議所が申請すれば

受理される確率は高い。今回の文書は、商工会議所の意向を受け、その構想に基づき策定したものであるから、まさに、中小企業庁、中小企業基盤整備機構の意向に合致するのは当然である。

各区各市町村行政に関わっておられる各位に、提言申し上げたい。今回、当商工会議所が提出する「地域資源活用企業化コーディネート等支援事業」は、補助金の額こそ些少であるが、先ず、地域資源に認定される事が先決であり、地域資源にさえ認定されれば、それに伴い、各種補助金、助成金のメニューが豊富に用意されており、セカンドステージとして、認定された地域資源を実際に事業化することが可能になる。このように、二次的成果が狙えるメリットが大きく、且つこの「地域資源活用企業化コーディネート等支援事業」は、中小企業庁、中小企業基盤整備機構が地方公共団体に助成する補助金であるだけに地方公共団体が申請者になることにより、大儀が通り、これにより地域の活性化に繋がるので、国家戦略に合致し、採択される確率は高い。各位におかれても是非、挑戦して頂きたいと願う所以である。その向こうには、日本の国力の復活があるので、これを全日本的なうねりにしたいものである。

5. 行政への提言

今回、「地域資源活用企業化コーディネート活動等支援事業」応募に取り組んで、分かったことは、この事業は、中小企業庁、中小企業基盤整備機構が、地域公共団体が行う事業のみを支援するという事である。この「地域資源活用企業化コーディネート活動等支援事業」は過去に類のない程に、非常に取り組みやすいし、地域振興のためには、非常に有効な施策であるので、本当に、国力の復活を願うならば、一民間組織、或いは個人でも政策提言が可能のようにすれば、更に衆智が集まると思われる。



コスモス、菜の花等多数の花々が植えられ、湘南を代表する花観光地として有名な、平塚馬入のお花畑。

中小企業版EMS(環境マネジメントシステム)の構築

—— 中小企業の環境経営を後押しする支援施策 ——

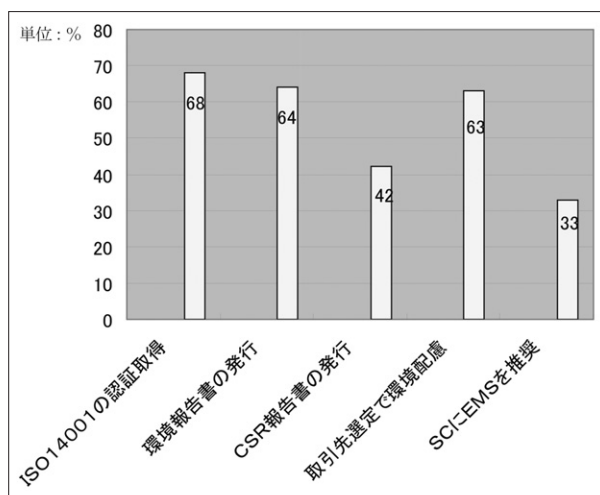
三多摩支会
細谷 和文

whosoya@topaz.ocn.ne.jp

1. 顧客（大手企業）の要求事項の拡大

環境省のアンケート調査「環境にやさしい企業行動調査」の平成19年度版（平成18年の調査）をみると大手企業の環境経営の取り組み動向が以下のように見えてくる。その大きな特徴は3つある。

第1は既に68%の企業が国際標準のEMSの認証取得をしており、環境先進企業（42%）では環境に社会的取り組み（人権・労働など）を加えたCSR経営を実践していること、第2は、そうした企業は、取引先の選定においても、従来の要件であるQCD（品質・コスト・納期）に環境配慮の項目を追加し、サプライ・チェーン（SC：供給連鎖）に対してEMSの認証取得を推奨していること、第3は国際標準のEMSだけではなく、エコアクション21などの国内標準のEMSも、評価する企業が徐々に増えてきていることである。



対象：上場企業および従業員500人以上の非上場企業
6565社/回収2774社（回収率42.8%）

図-1 大企業の環境経営状況

2. 中小企業はEMSの認証取得に懸命の努力

(1) 国際標準EMS（ISO14001）の認証取得の増加率が鈍化している

ISO14001の国内での認証件数は、(財)日本適合性認定協会の調べによると、2007年末20,413件（2004年比136.2%）で、依然として増加（150件/月）傾向にあるものの、2001年から2004年の実績（増加率：310.9%、増加件数：385件/月）に比べると伸び率は明らかに鈍化傾向にある。

その理由は、第1に取得すべき大手企業が上場企業を中心に、取得すべき企業がほぼ取得してしまったこと、第2に事業所単位の認証から全社統合認証へシフトする企業がでてきたこと、第3には中小企業での認証取得が費用の面からあまり進んでいないことによると推定される。

表-1 ISO14001と中小企業向けEMSの認証取得状況

区 分		2004年 (A)	2007年 (B)	B/A×100 (%)
ISO14001		14,987	20,413	136.2
中小企業向け EMS	エコアクション21	70	2,042	2917.1
	KES	600	2,069	344.8
	エコステージ	74	989	290.9
	計	704	5,100	724.4

参照：ISO14001については(財)日本適合性認定協会のホームページ
中小企業向けEMSについては表1の認証機関のホームページ

(2) 中小企業に取り組み易いEMSの認証取得件数が大幅に増加している

表-1は主として、中小企業向けEMSの認証機関がホームページで公表している最近の数字をまとめたものである。中小企業向けEMSの2007年末で認証件数は5,100件で、2004年比724.4%と大幅に増加している。中小企業向けEMSの認証件数が増加して

いる理由としては大きく次の2つが考えられる。第1は、国(環境省)が自ら策定したガイドラインに基づくエコアクション21を、自治体や商工会議所(商工会)などを通して中小企業に普及させようとしていること。第2は、大企業がRoHS指令(有害化学物質の使用制限)などの規制に対応するため、中小企業が現実的に対応可能な中小企業向けEMSが必要になり、それらを評価するようになったことである。

中小企業は顧客の要求に応えるため、存亡をかけてEMSの認証取得に取り組んでいる。

3. 課 題

中小企業においては、大手企業(顧客)の要求への対応によって発生する費用を単価に反映出来ないため、収益を圧迫する要因になっている。

(1) RoHS指令で手間とコストがかかる

① 顧客により要求が異なる

顧客によって要求(対象とする化学物質の種類や、非含有証明書などの書類の様式)が異なり、複数の顧客と取引している場合は、個別の管理が必要になり、人手や管理費用が何倍もかかる。

② 測定費用が高い

非含有証明書以外に含有測定データの提出を要求されるが、測定技術も測定装置も持たない中小企業では外部へ委託することになるが、この費用が数十万円と高く、数千円の注文でも測定データを要求されるので採算が取れない。

(2) EMS構築の人材がいない

中小企業が取り組み易いEMSの認証取得費用は、国際標準のEMS 1/10~1/4と割安であるが、人材のいない中小企業にはコンサル(10~30万円)が必要不可欠である。

(3) 省エネに関する知識・技術力がない

地球温暖化対策の一環として省エネ計画の策定を要求されても、中小企業は省エネに関する知識・技術を保有していない。

4. 改善のための施策提言

(1) RoHS 指令対応に対する支援

- ① 特定化学物質の含有測定については公的試験機関に蛍光X線分析装置などを整備し、使い方を指導するなどで安い費用で出来るようにする。
- ② 要求書類様式の共通化についてはJGPSSI(グリーン調達調査共通化協議会)が取り組んでいるが、同一業種内での共通化である。一本化には行政からの更なるガイドが必要である。

(2) EMS認証取得関係の助成の拡大

今やEMSの認証取得は顧客の取引条件となっており、EMS認証取得を促進するためにはコンサル費用の助成(コンサル費用の50%、最大15万円)が必要である。(東京都：100社で1,500万円)

(3) 省エネ取り組みに対する助成

中小企業で省エネ活動を始めるためには、以下のような施策が必要である。

① 省エネ診断・専門家派遣に対する助成

省エネ活動にはまず、エネルギー消費実績および問題点の把握が必要であるが、民間の専門家(エネルギー管理士など)を活用した省エネ診断が必要である。まずは、省エネポテンシャルの大きい(原油換算エネルギー消費量500Kℓ以上/年)を対象に省エネ診断を義務付ける(それ未満の企業については任意申請)とともに、その費用の50%を助成する。

② 省エネ設備購入に対する低利融資

省エネ設備を購入する際には、制度融資資金の中に省エネ枠を確保し、利子補給により金利面で特別の配慮をする。(東京都、市町村)

③ 第三者審査費用の助成

東京都において平成11年度より排出量取引が開始され、大手企業だけでなく中小企業などが削減した炭酸ガスの排出量を売ることが出来るようになるが、排出削減量の算定には第三者の審査が必要になる。詳細な手順はまだ決まっていないが、この審査費用の一部(50%)を助成することで、中小企業の省エネ取り組みが促進される。

商店街のエコへの取り組み

—— 地域連携により循環型社会を目指す事業で環境大臣賞を受賞 ——

三多摩支会

高村 真和

takamura@marine.email.ne.jp

地球温暖化の問題を契機に各方面で環境への取り組みが増加しているが、某市の商店街振興組合（木村嘉宏理事長）は平成13年から積極的にエコに取り組んできた。これまでの実績が評価されて、同商店街が取り組んでいるエココミュニティ事業“キッチンリサイクル”が、平成19年度『循環型社会形成推進功労者等環境大臣表彰』を受賞した。

1. 「取り組み」骨子

同賞は、循環型社会形成に向けて3R（リデュース＝廃棄物の発生抑制、リユース＝再使用、リサイクル＝再資源化）に率先して取り組み、継続的な活動を通じて顕著な実績を挙げている個人、グループおよび事業所等を表彰するものである。

同商店街が実施する“キッチンリサイクル”は、家庭から出る生ごみを回収して特別な機械で乾燥させてから堆肥化し、協力農家がその堆肥を使って、野菜を有機栽培している。



写真1 生ごみを乾燥させる機械

農家が栽培した有機野菜を商店街が主催する「27の市」や地元スーパーで販売するという循環型ビジネスモデルを構築している。

開始から3年が経過して、今では会員も225名を超すまでになった。消費者・農家・大学・商店街などの地域が一体となって取り組んでいる。

2. 消費者との協力関係

本商店街が中心になって取り組んでいる「環境省循環型社会形成モデル事業」は「キッチンリサイクル」といって、家庭（消費者）から出る「生ごみ」を回収して堆肥にし、その堆肥で野菜を有機栽培して、その有機野菜を消費者（家庭）に販売するという循環型の社会を目指すプロジェクトだ。生ごみは1kgあたり10円分のポイント（地元商店街のポイントカード）に換算されて、商店街でのお買い物にも使える仕組みとなっている。

消費者はゴミを減らすことで環境に貢献して、さ



写真2 エコステーションの生ゴミの収集風景

らに、ポイントが貰える嬉しい仕組みになっている。会員になれば誰でも利用できる。実際に利用している会員の数はおおよそ225人ほどで、1日に60kgほどが持ち込まれる。

3. 大学との協力関係

同事業には東京農業大学の先生と研究室の学生が協力している。エコステーションでの生ゴミ収集は農大の学生がアルバイトとして交替で担当している。

機械で完全に乾燥された生ごみは大学の農場に持ち込まれ、大学生の手でフルイにかけられてしばらく発酵させる。この間に、微生物が生ごみを分解して、植物を育てるために欠かせないチッ素などの栄養素に分解される。

持ち込まれる生ごみのほとんどが野菜くずなので全く問題は起きていない。当初は大学で家畜の糞尿と混ぜて堆肥を作っていたが、農家の使い勝手を良くするため、現在は生ゴミだけで肥料を作るようになった。

4. 農家との協力関係

協力しているある農家は、ご主人が体調を崩したことをきっかけに農業のやり方を見直した結果、有機栽培に行き着いたという。現在では本事業の良き理解者であり、強力な協力者である。現在は本事業に5農家が協力していて、そのうち4農家がエコ野菜を出荷している。

毎月開催される本商店街の市（27日の市）でも、



図-1 リサイクルと地域連携をイメージした野菜のロゴマーク

農家が直接販売することがあり、目玉商品として楽しみにしている消費者が増えて好評である。

今春からは、地元スーパー（SATY）の野菜売場でも特設コーナーが設置されて販売されるようになった。



写真3 地元スーパーの特設売場

5. 行政への提言

環境への取り組み強化は地域住民の理解が進み、会員は着実に増えている。最近ではPTAなどの地域団体との協力関係も構築されてきた。商店街と地域住民、大学、農家との関係は良好である。

商店街の活性化は勿論のこと、環境保全、エコマネー（地域通貨）、子供たちの食育を通じたコミュニティの形成にも貢献していることを考え合わせると、非常に多くの意義がある事が分かる。

同商店街への視察は引きも切らない状況にあり、

同様の取り組みは全国に展開されている。

本事業は1商店街のリーダーが引っ張って実現したも



写真4 事業全体の仕組みの解説図

のである。他商店街が実施するためには強力なリーダーの存在は不可欠である。

また、今後は地域全体の活性化や環境保全、子供たちへの食育への貢献など地域への貢献を考慮すると、自治体の理解と資金的な援助も必要と思われる。

東京都の商店街から発信する地域資源ブランド

— 商店街の空き店舗等対策と、全国各地の地域資源ブランディングのWin-Win連携 —

城南支会

安達 浩之

adarjo@nifty.com

1. はじめに

中小企業庁のJAPANブランド育成支援事業をはじめとして、地域の活性化策として“ブランド”を取り入れた活動が、全国各地で熱心に取り組まれている。なかにはテレビや雑誌などマスコミで取り上げられ、都心の百貨店での専門コーナー売場を開設したり、海外の展示会に出展したりするなどカタチある実績を生み出しているものもある。しかしその一方で、ブランドをつくろうとしている各地域では、販路開拓や消費者情報の入手などのマーケティング上の課題を抱えているものも多い。JAPANブランドの公式ウェブサイト（www.japanbrand.net）では、各地域のブランディングに関わるプロデューサーから、販路開拓が課題であるとのコメントが記載されている。

また、東京都の商店街では、空き店舗があるとの回答が6割を超え、集客力低下、活性化などの問題が、ここ数年常態化している。

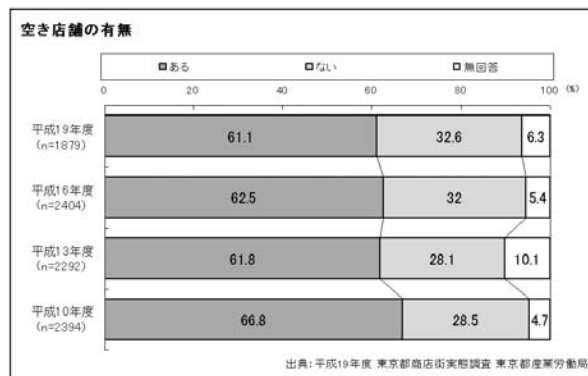


図-1 東京都の商店街の空き店舗率

本提言では、これら東京と全国の各地域のそれぞ

れが抱える2つの課題に対して、アプローチを試みるものである。

2. ブランド戦略からみた地域活性化策の要点

ブランド戦略の“成功”をどう評価するか。その1つが、「実際に売れていること」「ビジネスとして成り立っていること」である。あまりにも当たり前すぎるかもしれないが、売れているからこそ、ブランドの価値が育成されるのである。

ブランドは、受け手である消費者に、ブランドの意志に共感してもらい、「あのブランドなら間違いない」「次はどんな新しい商品が出るか楽しみ」といった“期待”や“評判”を消費者の心の中に築くことである。“期待”や“評判”が具体的な行動として「実際に売れること」に表れ、さらに、ブランドに込めた意志に対する消費者の受容性評価や、次なる商品の開発へのニーズ把握などにつながるのである。

ブランドの受け手である消費者との接点、つまり販売やPR等の接点をしっかりとことや、さらに消費者からの情報をすくいあげる仕組み作りがブランディングには欠かせないのである。

地域の活性化の支援策として、ブランディングに着目するならば、消費者までブランドの意志が届くしくみづくりまでを支援として視野に入れてこそ、“成功”するブランドを各地域に作る事が出来る。

図-2に示すように、本提言では消費者との接点により近い自治体の施策の充実によって、国によるブランド育成支援事業と相まって、効果を発揮することを狙っているのである。

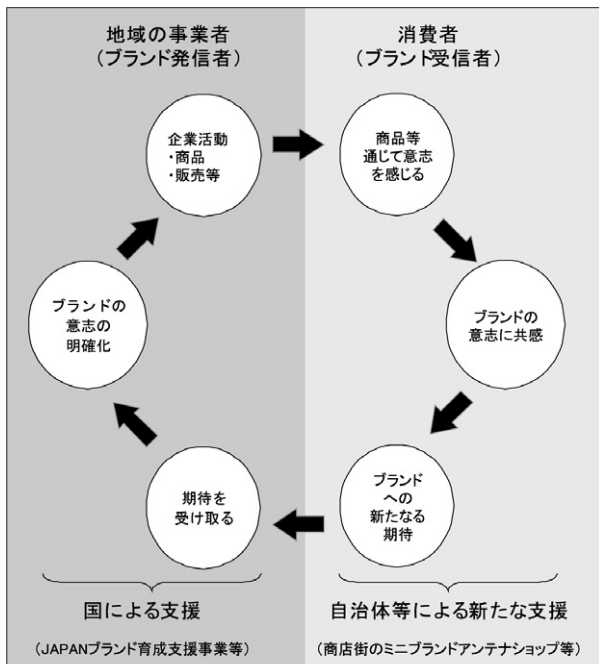


図-2 ブランディング視点と、2つの支援施策

3. 支援施策提言

■ミニ・ブランド・アンテナショップ

●概要：JAPANブランド育成支援事業をはじめとした各地域のブランディングの期間限定のアンテナショップとして、東京都内商店街の空き店舗を活用する。

分かりやすく例えるならば、中小企業基盤整備機構が、青山表参道に開設している「Rin（写真1）」や全国商工会連合会の「むらからまちから館」のミニ版を都内商店街の空き店舗で実施するようなものである。



写真1 テストマーケティングショップ「Rin」

●狙い：都内の商店街もアンテナショップを開設する目的は、商店街という消費者の生活に近い場で、新しいブランドや商品に触れてもらうことで、“生活者意見によるリアルな評価”を得ることである。表参道や銀座等といった繁華街におけるアンテナショップにみられる“オシャレなまちからの情報配信という狙い”とは目的が異なる。

●支援施策展開スキーム：

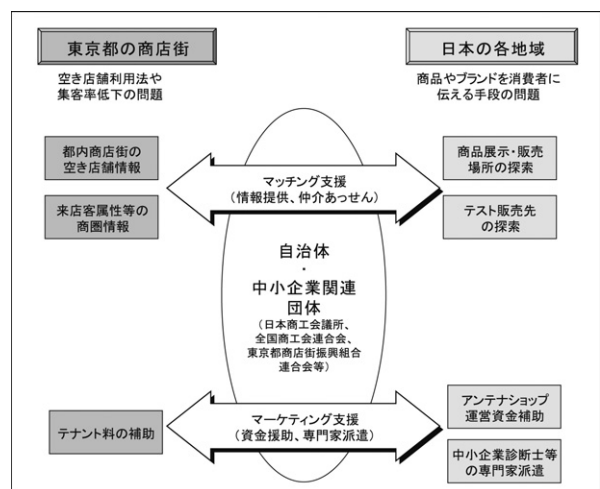


図-3 支援施策の実施スキーム

アンテナショップの出品は、単一地域のブランドではなく、何点かの共同出品とする。これは、立ち上がり間もないブランドでは、商品のラインが十分ではなく、単一ブランドではショップとして成り立ちにくいためである。また来場者に対する評価アンケート等の調査は、中小企業診断士が実施、分析、助言などのとりまとめを行う。

4. 期待される効果

都内商店街にとっては、空き店舗の新たな活用手段としての効果、ブランディングに取り組む各地域にとっては、消費者に対する認知向上や販売機会獲得、ニーズ情報の入手の効果が期待される。

さらに、これが縁となり都内商店街と日本各地域との連携によるまちおこしの催事などの波及効果も期待される。

空き店舗対策統合システムの提案

城西支会

山本 武徳

t-yamamoto@mbc.nifty.com

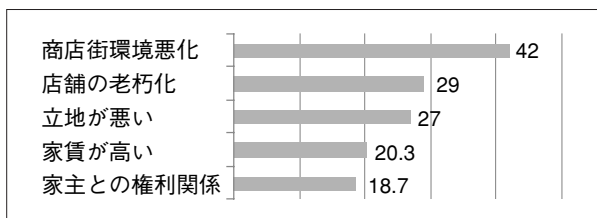
1. 空き店舗及びその対策の現状

(1) 空き店舗は平均4.7店

平成19年度の東京都商店街実態調査によると、空き店舗がある商店街は全体で61.1%であり、このうち繁華街でも48.8%、一般商業地では63.2%が空き店舗あり、としている。空き店舗がある商店街の空き店舗数は平均で4.7店であり、繁華街で3.8店、一般商業地では5.0店となっている。

(2) 空き店舗が埋まらない理由

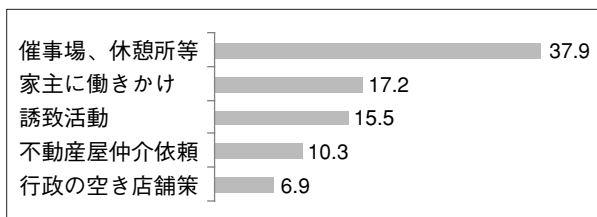
(複数回答、%)



上のグラフに主たるものを示す。

(3) 商店街での空き店舗対策

(複数回答、%)



といった対策が上位を占めている。

(4) 行政の空き店舗対策事業（補助金）

補助対象経費としては店舗改装費、家賃、保証金（または敷金）、広告費等が挙げられ、補助限度額200万～300万、補助率3分の2前後、補助対象としては数か月以上空き店舗であること、中小企業者等であること、といった条件がみられる。

2. 空き店舗対策の課題

(1) 行政の補助には限界

某区の調査では全体で500余りの空き店舗がみられたとの報告があるが、行政の補助金には制約があり、モデル的、パイロット的に実施せざるを得ないことがあり、商店街が自助の精神で日頃より空き店舗解消努力を積み上げていく必要がある。

(2) 空き店舗情報システム

この情報システムが未整備で商店街起業者や既存店が支店開設しようにも空き店舗情報が断片的であったり、システムとして未整備で情報収集に骨が折れることがある。

(3) 空き店舗マッチングシステム

商店街または上部団体が当該商店街の空き店舗情報の提供や誘致のプレゼンテーションを行い、店舗図面、賃貸条件、周辺環境データをもとに起業予定者とマッチングする仕組みが制度化されていない地域がみられる。

3. 空き店舗対策統合システムの提案

(1) 行政サイド

① 使い勝手のよい空き店舗補助金

空き店舗補助金を活用する場合、補助金交付決定の前に店舗賃貸借契約の締結はしないことを条件とすることがあるが、家主から店舗確保の了解を得るのが契約前なので容易ではなく、物件が他へ移ってしまうこともある。

そこで、店舗賃貸借契約そのものは補助金申請とほぼ並行して進めるような何らかの緩和措置が期待されよう。

② 空き店舗情報システム

区、区商連、宅建支部等が連携し、区または区商連が主導し、体系的な空き店舗情報システムを構築し、スピーディな更新も併せて行うことにより、空き店舗の回転を速める仕組みの整備が望まれる。

③ 空き店舗マッチングシステム

山口県商店街振興組合連合会では県下9か所の商店街関係者が商店街の特徴・魅力、空き店舗入居条件の情報や商店街の目指す方向についてプレゼンテーションを行い、商店街ごとに商店街起業者と面談するマッチング事業を実施している。

空き店舗マッチングシステムは空き店舗情報システムがネット中心のデジタルであるのに対し、フェース・トゥ・フェースの顔の見える仕組みであり、商店街起業者にとって選択肢が広がり、ビジネスプランのイメージが湧きやすく、今後各地で増加していく可能性がある。

④ 起業者への情報提供、コンサルティング

(財団)ひょうご産業活性化センター(神戸市)では国勢調査等の夜間・昼間人口データ、商業統計のデータを起業者等向けに商圈データを提供し、サイト上で空き店舗情報提供事業を行っている。空き店舗補助金申請者や一般の商店街起業者に対し、オープン前と後の2回程度コンサルティングの実施を制度化するのは五里霧中の起業者にとって、おおいに役立つこととなろう。

⑤ 成功事例集の発行

空き店舗活用として高齢者・子育て支援施設、コミュニティ施設、カフェ、ベーカリー、といったものばかりでなく、板橋区ハッピーロード大山商店街のとれたて村(全国ふる里ふれあいショップ、小樽市等11の全国市町との交流を目的としたアンテナショップ)等新しい成功事例も現れており、新構想の事例も含めた成功事例集を刊行するの一法といえる。

(2) 商店街サイド

① 空き店舗発生原因の究明

立地変化、消費者購買行動等の経営環境面もあるが商店街活動自体の抜本的活性化策の不足、イベント偏重主義、まとまりの不足、環境変化の対応の遅いこと等を背景として店舗老朽化、家賃が高い、高齢化・後継者難による事業廃止といった様々な要因の中で根本原因を探り、今後の参考にすることが大切といえる。

② ニーズ調査と不足業種リストアップ

商店街側の単なる思いだけでなく来街者アンケート、消費者アンケートまたはモニター制度等を活用し、真にその街で欲しい業種を定時観測により探り、採算面の検討の後に優先して誘致すべき業種をテナントミックスの手法を利用して5~8業種位定めておき、空き店舗発生時に即座に対応する体制としたい。

4. 効果と予算

- (1) 空き店舗解消による商店密度の向上
- (2) 商店街イメージアップと賑い醸成
- (3) 新規創業者増加への寄与
- (4) 新構想の店、新業態店による新規顧客の開拓等が効果として挙げられ、活性化に貢献しよう。

予算例としては、

- (1) 商店街起業者へのコンサルティング
報酬(延べ3~5件)……………10~17万
- (2) マッチングシステムでの専門家報酬
(1日2人を想定)……………10万前後
- (3) ニーズ調査・業種リストアップ及び活性化
の基本的方向性の提言……………30~50万

要はこれらの諸対策を統合して実効を上げることが望まれている。

おサイフケータイ(トルカ®)を活用した商店街支援策に関する提言

—— 商店街や地域資源のプロモーション ——

城東支会

堀尾 健人

t.horio@nttvics.co.jp

1. 背景

2008年度の情報通信白書では、情報通信による地域経済の活性化とユビキタス化の寄与について取り上げている。この中で都道府県別のユビキタスによる寄与度や地域間デジタル・ディバイドについても述べられているが、この格差は、地域間のみならず商店街についても生じていると考えられる。商店街の活性化のために、もっと若者を取り込んでいく施策が必要であると考えられる。商店街でもホームページでの情報提供は進んできているが、ユビキタスネットの代表である、おサイフケータイや電子マネーが普及*しており、これらを活用した商店街の活性化や地域資源のPR施策、販路開拓について、いくつかの事例を踏まえ、提言を行いたい。

*携帯電話契約数：2008年6月末 1億364万
(内 携帯IP接続サービス8,927万)

*電子マネー市場規模：2006年度1,754億円→
2012年度3.2兆円と予測されている。

2. 事例

事例(1)：商店街PRマップにQRコードを印刷、おサイフケータイ(トルカ®)を活用したプロモーションを実施

周辺にIT系企業も多く、若い従業者も多いが、加盟店の多くはプロモーション不足により、新規顧客の開拓が進んでいない。従来、商店街のホームページはあったが、リニューアルができず、商店街の飲食店など店舗の入替えも多く、新しい商店街マップを作成したいというニーズがあった。

商店街PRマップのリニューアルに際して、商店

街マップ、店舗紹介に併せ、加盟店の逸品を紹介、携帯電話用のQRコードを掲載し、おサイフケータイへの情報発信と画面でのクーポン提供により、店舗への誘導を図るプロモーション事例である。トルカ®は、ショッピングカードとしての活用や携帯向けの簡単なホームページとして活用できるものである。

事例(2)：地域資源の販路開拓のため、おサイフケータイ(トルカ®)を活用し全国への情報発信



トルカ® Web版 <http://www.tokutoru.jp/>

モバイル版 <http://m.tokutoru.jp/>

トルカモバイルQRコード



商店街PRマップとおサイフケータイの活用例



トルカの例 店舗情報・クーポン 全国の地域資源の紹介

中小企業地域資源活用プログラムとして、地域資源を活用した中小企業の支援が進められている。これらの地域資源や全国の伝統的工芸品をおサイフケータイで見られるよう掲載し、地域資源のPRと販路開拓支援の一助として活用が期待されている。

3. 活用策の展開

前記の事例は、おサイフケータイを活用した情報発信やクーポンとして共同利用型で低コストで実現できる活用策であるが、さらに様々な活用の展開が可能である。

●商店街やショッピングモールの案内パネルの高付加価値化

案内パネルにQRコードやタッチ端末を設置し、施設や店舗案内に活用。

●ショップカード、チラシ、クーポンの配布

紙のカードやチラシの代わりにタッチ端末からケータイへ。“携帯に保存すると忘れない、カサ張らない、好きなときに使える、メールや赤外線で口コミ、最新情報への更新が簡単”などのメリットがある。

●イベントPRやスタンプラリーに活用

イベントやお祭りのポスターでQRコードやタッチ端末により、イベント情報・催物スケジュールを配信。紙のスタンプ代わりにケータイでタッチして、スタンプラリー、ケータイ・アンケートシステムとしての活用など。

4. 行政への提言

ユビキタスの進展に伴い、おサイフケータイの活用は、商店街や個店の活性化、公共施設の情報提供など、若者にも魅力のある街づくりや地域の活性化のために、ますます重要になるものと考えられる。PASMOやSuicaなど電子マネーを活用した商店街の共通ポイントシステムの構築や屋外や店頭・公共空間のディスプレイによる「デジタル・サイネージ」（電子看板）の普及が進むと考えられる。

これらを街づくりの共通基盤として進めるためには、行政の推進と支援が不可欠なものと考えられる。また、地域でのこれらの推進のためのコーディネータ役としての中小企業診断士の活用も併せて提言したい。



商店街の液晶案内パネルとタッチ端末の例。デジタル・サイネージ（電子看板）の一例ともいえる。

e-ラーニングを活用した商店街(個店)支援の提言

—— 繁盛店づくりによる商店街の活性化 ——

城東支会

小貫 直之

nonuki@jcom.home.ne.jp

1. 意欲ある若手店主

商店街支援の関係で、ある商店街の青年部会合に出席したときのこと。最初は世間話で始まり、商店街全体の話、その後自店の経営の話になる。来店客の減少、売上減、従業員が集まらない等々、「我々はまずどうすればいいのでしょうか?」と聞かれる。

私はそこで「お客様は誰なのか?、どんなエリアで、どういう属性の、どういうレベルの人達か?」「お客様は当商店街、当店に何を期待しているのか?」「当商店街、当店の強み、お薦め商品・サービスはなにか?」「ライバルはどこか?」という経営戦略の教科書に載っているような質問をしていく。

しかし普段忙しくて考える余裕がないのか、曖昧にしか答えられない。メインのお客様を明確にして、当店のお薦め商品を徹底的に磨きこみ、強烈にアピールしていけばもっと良くなるのに、大変残念である。

このように私の知る限り、やる気のある若手店主はたくさんいる。しかし店主は毎日の忙しい仕事の中で、現状を分析して、自店の経営について考える時間がなかなか取れない。勉強しなければいけないと思いながら、なかなか時間と機会がない。意欲はあるが、できないのが現状である。

現状の商店街支援はこういう現実にあっているのか?

2. 現状の支援とのミスマッチ

平成18年度商店街実態調査報告書(全振連HP)によると、後継者問題は依然大きな問題であり、その解決策の一つとして「若手向けの研修会の実施」

があげられている。

しかし現状の商店街支援のセミナー、講演、商店街診断は、私の関係している商店街店主にとっては、使いやすいようにはなっていないようである。また参加する側も他力本願で、参加意識も弱いというのが現状のようである。

個店診断にしても「財務諸表を見られ、ヒアリングされたうえ、あれこれ店の悪いところを指摘される。あれやれ、これやれといろんな提案を一方向的にされる」という、あまり良くないイメージが多いようである。

意欲的な店主に対して、時間の制約を受けることなく、自発的に学べる仕組みの提供はできないか?

また店主のやる気を引き出す、効果的な個店診断・支援はできないか?

3. 提言：e-ラーニングを活用した学習 機会の提供

時間の制約をうけることなく、自発的に一般的な経営知識を学びながら自店の分析ができるように、「e-ラーニングを活用した学習機会の提供」を提案する。

スキームは都・区にて商店街店主向けの「e-ラーニングサイト」を構築して開放する。意欲的な店主が自ら「e-ラーニングサイト」に接続して学習する。経営に必要な基本知識を習得しながら、自店の強み・弱み・取り巻く環境を分析して、自店の問題点、課題が明確になるようなプログラムを提供する。「SWOT分析、戦略ドメインの明確化、ポジショニング分析、マーケティング戦略」等の基本知識を学

びながら、自店の分析をしていく。

この学習を通して、「ターゲット顧客の絞込み不足」「お薦め商品の磨き不足」「アピール不足」等々、自店の問題点を明確にしていく。学習の進捗は担当の中小企業診断士にて確認を行い、遅れがあればメール・FAXにて学習を促す。また質問は随時メール、FAX等で受付、担当診断士にて回答していく。学習が継続できるように確実にフォローしていく。

4. 改善実行計画の巡回指導

このe-ラーニングを終了した店主は意欲的な店主と認定する。自店の問題点が明確になり「問題を改善したい、または攻めの商売をしたい」と思う店主には、「改善実行計画」を立案してもらう。「自店のやりたいこと、やった結果どう変化させたいのか、いつ実施するか」等FAX、メールにて提出してもらい、具体的なアドバイスを診断士にておこなう。従来の一方的・受動的な診断ではなく、自発的・能動的支援をしていく。また必要であれば、巡回して実地支援をおこなう。

具体的な小さい改善活動を通して、成功事例を積み重ね、個店の魅力を向上させていく。店主のやりたいことを実行していくので、成功確率は高く、効果が上がりやすい。

e-ラーニングシステム、改善実行計画支援のプラットフォームは中小企業診断協会に委託し、中小企業診断士にて丁寧に支援をしていく。

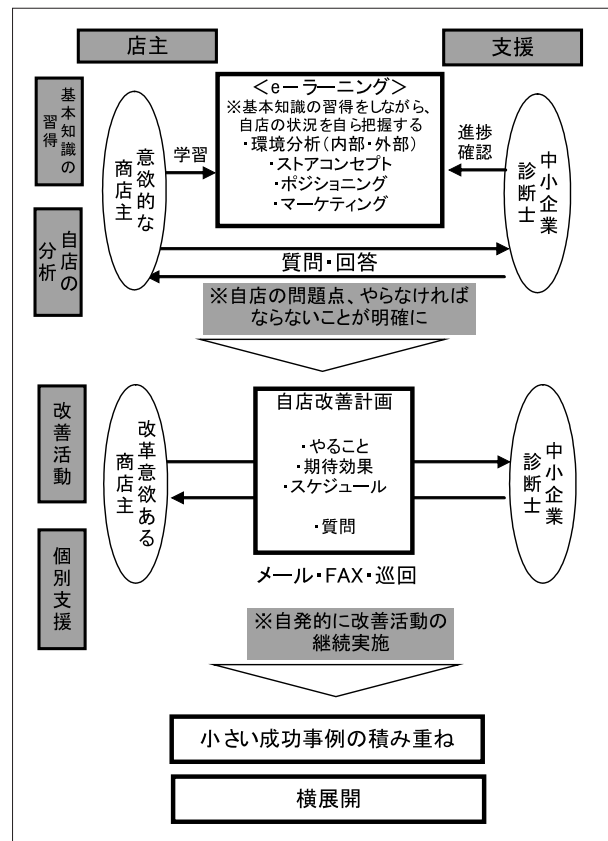
5. 繁盛店づくりによる商店街活性化

これからの商店街活性化のポイントは「小さくても個性的でお客様を引き付ける繁盛店が、どれくらい商店街に存在するか」、そしていかに「周辺の店に横展開する仕組みを作るか」にかかっているといえる。

異なる業種で商店街全体に10%~15%程度の繁盛店があれば、活気が維持できるといわれている。

繁盛店とは「強い個性をもっており、その個性に顧客が共感して、繰り返し購買する店」のことである。

そのためには若手店主に学習機会を提供して、いかにやる気にさせるか？、自発的に経営改善する店主をいかに効率的に支援するか？またいかに継続的に支援するか？、がポイントになる。このe-ラーニングを活用した支援システムを活用して、自助努力型個店の成功事例を数多くつくり、周辺の店に刺激を与えていけば商店街は活性化していくと期待できる。



e-ラーニング活用した商店街（個店）支援のイメージ

商店街イベントで掘り起こす地域資源

城南支会

榎本 博之

azurite@ams.odn.ne.jp

1. 街の再発見をテーマにイベントを開催

どの街にも、歴史があり、物語がある。平成19年度より国の新たな取り組みとして始まった、「地域資源活用」は、改めて、その街を見直すきっかけづくりに、有効な方法の一つと言える。

地域資源活用を手掛けるにあたり、その第一歩となるのが、「地域資源の探索」である。地元の住民にとって地域資源は、あまりに身近すぎて、認識されていないことが多い。街を知ること、さらにその街に愛着が湧き、関心を深め、新たな創造につながる。だからこそ、まずは地域の歴史をひも解き、自分たちのビジネスチャンスにつなげる「ネタ」を発掘することから始めるのが重要だ。

夏休み最初の週末、大田区下丸子にて新規イベントが開催された。テーマは「下丸子の再発見」である。今回のイベントを通じて、地域に眠っている「宝の山」を発見する方法を考えてみたい。

2. イベント開催の経緯

(1) 外部に協力を依頼した背景

店主の高齢化が進み、加えて後継者不足、全国的に商店街の運営は少数精鋭で行っているのがほとんどである。下丸子を取り巻く環境もそれと大きくは変わらない。

この商店街では、毎年秋に行っているイベントで、3年前から地元の中学校や古民家保護の活動をしている棟梁や観光協会などと連携し、近隣住民との交流を図っており、外部との連携についてもある程度ノウハウを持っていた。

そして、今年はそれらに加えて、初めて夏のイベ

ントに取り組むことになった。普段、街の中で当たり前に存在する「地域資源」を見直し、地域住民との関係を深めるために、下丸子に眠る地域資源を掘り起こす企画を考えた。しかし、現状の商店街の体制では負担が多く、検討はできても実行が難しい。

そこで、外部の協力を得て開催することとなった。今回は、地元の街歩きガイドとしても活躍している日本論史研究家、ヨガ教室の講師、社会保険労務士、カラーマーケティングの専門家などに協力を打診し、準備を進めた。

具体的内容として「下丸子の史跡と歴史をめぐる街歩き」「夏に負けない立ったままでできる簡単ヨガ教室」「簡単な年金相談」「夏休みの自由研究セミナー」等を実施し、地元住民と新たな交流を図ることができた。



また、商店街側でもイベントのテーマに合わせたチラシによる特売会を行った。「夏バテ、スタミナ」「健康増進」「涼・癒し」などそれぞれの店舗がテーマにそって特売商品を選び、店頭販売を行った。

(2) 収穫と課題

初めての試みの、収穫と課題を整理してみたい。

今回、街歩きのルートを設定していく過程で、我々外部協力者と地域内の住民たちとの新たな接点を作る機会ができた。昔からの地主やすでに隠居した商店主から、生の情報が入手できた。新しいイベントを通じた動きが、人との出会いを助け、さらに縁が広がっていくことを実感した。

外部協力者が、調べたことについて他の店主たちと情報交換を行うと、より詳細な情報をつかむ手掛かりや新たな発見、エピソードにつながった。まさしく、情報の「わらしべ長者」である。これにより、街歩きの情報がより掘り下げたものになった。また、外部に協力を依頼し、新しいテーマやイベント内容の提案を受けることで、固定概念の枠にとらわれない、新たな着眼点の発見につながった。外部協力者との連携は、店主たちにとって人的負担軽減や効率的な来街者の増加という直接的なメリットだけでなく、視点が広がった結果、自分たちの今後の取り組みに刺激を与えるといった間接的なメリットも大きく存在する。

一方、課題としては、第1回目のイベントということで、内容が十分に理解されず、一部の商店街内店舗への周知が不足したことや、店主の負担増加の懸念があることから、商店街店舗によるイベントは見送ることになったことがあげられる。今後は、事前での品質の確認ができないサービス業（マッサージや医療関係等）の参加や店主が持つ知識や技術の活用など商店街内の店舗のイベントが加わると、バリエーションが増え、魅力が増すであろう。その実現のためには、負担を必要最低限に抑えつつ、そのお店の集客につながるイベント体制をどのように構築していくか、検討していく必要がある。

3. 地域資源活用に向けた提言

このようなイベントをきっかけに、商店街の地域資源活用を提案したい。

地域の歴史や物語を掘り下げていくことで、その

地域での食文化やかつての名産品、食にまつわるエピソードなどが出てきた。これらをベースに商品開発を行い、新たな地域の目玉として売り出していく。その地域で積み重ね来たものを土台として、新しいものを生み出すことができれば、特徴も明確で、訴求しやすくなるだろう。

また、商品開発まではいかなくても、掘り起こした地域資源に沿ったテーマを作り、お店のおすすめ商品・サービスとすれば、競合店との差別化が図りやすい。

さらに今回は見送られたが、店主が持っている知識・技術を活用した参加型イベントは、消費者ニーズが高い。例えば、鮮魚店による魚のさばき方や青果店による野菜を長持ちさせる蘇生の方法、精肉店による熟成肉の加工方法など、家庭で重宝がられる内容はどこでも評判がよい。また、参加型のセミナーであれば、店主と顧客のコミュニケーションが取りやすく、新規顧客開拓のきっかけにもなる。

これはサービス業でも同様の効果が期待できる。私の支援先の整骨院では、チャリティイベントとして、10分間100円の体験マッサージを行っている。マッサージというのは、実際に受けるまで消費者が善し悪しを判断できない。100円で体験できるのであれば、気軽であるし、価格に対する抵抗感も少ない。そして、体験者から「よい」と評価されれば、固定客になる可能性は高い。近年の健康志向の高まりや高齢化から商店街内にも医療関係のサービス業が増えてきている。新規出店者たちを商店街の輪に巻き込む手段としても活用できる。

商店街の「地域資源」は、地域の歴史・物語に加えて、各商店の歴史・物語の中にも眠っているものであり、その掘り起こしを商店街イベントで行うことは、商店街にとって大きな財産になるであろう。

行政主導の住民連携による「自転車特区」活用プロジェクト

—— エコで、ロハスな地球環境にも優しい駅前商店街へ ——

城西支会

内藤 博

seed@y5.dion.ne.jp

1. 東京都における自転車利用の実態調査から

平成19年1月に東京都が発表した「自転車の安全利用推進総合プラン」（東京都青少年・治安対策本部）のレポートによれば、都内には840万台の自転車が保有されており、都民の1.5人に一台の割合で所有され、日常の足として交通手段の重要な一翼を担っている。

利用目的を「人が移動することが目的である」という回答を中心に調査すると「自転車のみで目的が達成される」場合は「私事、買い物、お使い、送迎」で64%だが、「他の交通機関との併用」による場合は「通勤、通学」が50%となって、遠距離へ出かける場合の補助手段としても使われている。

2. 自転車利用者は社会の敵なのか？

（1）放置問題と、利用促進は二律背反する難問

駅前で路上に放置された自転車は交通障害となり、街の景観や犯罪防止の観点からも、商店街にとって取扱いに困惑する迷惑なものである。

しかし、対策として提言されていることは「東京都自転車総合対策検討会の緊急アピール」を見ても、「利用者のマナー向上」とか「ルールを守ろう！」といった自転車の利用者への心情的な働きかけが中心とならざるを得ない。

結局は行政の持つ強制力をもって、「放置自転車の撤去と移送」が行われる。年間で約83万台の放置自転車が撤去されているが、なんとその半数は持ち主に引き取られずに、廃棄・払い下げ処分されているのだ。実にもったいない現象だ。

（2）都区内の駅周辺での自転車駐車場の整備状況

東京23区内では、駅前ターミナルなどを中心に大型の駐輪場も建設され、受け皿の設置は進んでいるが、どれも利用者側の利便性の点で、まだまだ不満足である。

平成17年の駅近隣の自転車駐車可能台数（収容台数）は約75万台にまで増加している。

また、駅周辺への自転車乗入台数は約72万台で、都内全体でみると、乗入台数を超える駐車場が供給されていることになる。

しかし、未だに11万台以上の放置自転車がカウントされており、放置自転車の削減は簡単には進んでいないようだ。

自転車駐輪場の利便性として最も重要な「最寄り駅からの近さ」をポイントにして調査すると、駅から100m以内に整備されている駐輪場は約50%しかなく、300mを越える場合（徒歩5分内外）も約10%近く存在し、とかく不便な場所なのである。

また駅直近の便利な場所は常に満車状態である。最寄り駅の直近まで乗り付けたいのが利用者の心情であるから、この点が自転車を駅前に放置する最大の要因といえる。

つまり自転車駐輪場の確保は「量から質への転換期」に入っているといえる。

3. 行政は大胆な「自動車乗り入れ規制」実現を！

（1）住民との連携で自転車活用「特区」を作ろう

財政難の高槻市などで実施された「旧来の自転車特区」は、自転車法の規制を緩和して、放置された

自転車行政が撤去し、早期（価値の高いうちに）転売することで売却収入を得るというビジネスモデルであり、自転車利用者の利便性や駅前商店街振興、環境問題等とは別の、財政重視の視点であった。

個人の交通移動を一部制限することになる「自転車専用レーンの設置」や、「自動車交通の遮断」＝「歩行者天国の実施」は、利用者から熱烈な要望の聲が上がる割には、実施できない場合が多い。これらの異なる住民の意見を集約し、地域振興と省エネルギーの両面から適切な妥協点を探し、自転車の利用促進を考え直すべき時が来たのである。

もう一度、自転車のエコロジー性を見直し、地域活性化に自転車を活用する「新自転車特区」を商店街と住民と行政の連携で作れないだろうか。

（2）「新自転車特区」は行政のリーダーシップで！

「人と自転車中心の街づくり」では、過去に幾度も提言されてきた「ゆっくり歩ける脱自動車の街づくり」へ向けて、駐輪場などのハード中心から、自転車活用のソフト志向へと転換することになる。

つまり、自転車の特性と利用者の行動分析・ニーズの探索を、交通量調査や自転車利用者アンケートにより情報収集する事からやり直すことになる。

「新自転車特区」では道路の拡幅や、自転車専用レーンの設置で、自転車の利用促進を図りたい。

一人の住民が、週末や休日は自転車利用でゆっくりのんびりと買い物を楽しみ、平日は自動車で目的地へと急ぐ。こうしてエコと利便性の両立が可能な街へと変身するのだ。一本の道が、その時々で利用価値を変えることができるような、フレキシブルな道路利用と地域活用を共存できないだろうか。

あえて行政主導で、住民と商店街を連携させ、互いの自由を一部制限する地域連携協議会を設置し「新自転車特区」を未来に向かって設計するのだ。

（3）商店街こそ自転車活用策を先取りしよう！

「週末は天気が良ければ自転車天国」こんなキャッチフレーズが商店街を活気づける。雨天なら自動車で…という店主の思いも生かせる。運用は商店街の出入り口での規制看板と車止めで明示する。

また、商店街のポイント交換制度を自転車利用者に、より有利な形に改造してはどうだろうか。

- 駅直近の駐輪場利用権をポイントと交換可能にすることで、商店街の買い上げ率を上げる。
- 空き店舗を駐輪場に改造することで、不足がちな商店街の中での駐輪スペースの確保を行う。
- 空き駐車場を臨時の自転車修理所として稼働することで、利用者の安全点検に資することもできよう。

そして店主側も、自分たちの業務使用車を一部規制し、自転車活用プロジェクトに参加する。エコロジーな街づくりへと商店街も全員が協力するのだ。

今こそ自由な発想で「住民と行政の連携」に協力することで、エコとロハスで環境対応を旗印にした新しい商店街への構造改革が可能になるのである。

—〈出典・引用〉国土交通省・（社）日本自転車協会—

<http://www.metro.tokyo.jp/INET/OSHIRASE/2007/01/20h1t100.htm>

• 平成18年度 第2回都政モニターアンケート調査
www.metro.tokyo.jp/INET/BOSHU/2006/09/DATA/22g9j101.pdf

• 「歩行者・自転車特区」の提案〈2003年3月現在〉
自転車活用推進研究会 小杉隆 帝京大学教授
<http://www.city.takatsuki.osaka.jp/db/tubuyaki/tubuyaki-kousitutyoutu02.html>

アートをビジネスにする

—— 特殊美術造形クラスターの形成と事業創出 ——

三多摩支会
谷 譲 治

garyo21@mx2.ttcn.ne.jp

1. 「特殊美術造形」とは

「特殊美術造形」(略称:TOKUBI)とは、誰もが一度は目にしたことのある有名なテーマパーク(ディズニーランドやユニバーサルスタジオなど)のキャラクター・アトラクションの装飾造形や映画・テレビのスタジオセット、デパートのショーウィンドウのオブジェ、イベントの展示物、科学館・博物館の模型などをいう。「TOKUBI」業は、単なる造形を作る製造業ではなく、美術品・工芸品の創作でもない。ビジネス空間における美術的感性を織り込んだ特殊



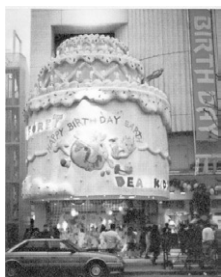
No.1 綾波レイ
等身大フィギュア



No.2 プールの擬岩



No.3 エンジン実物
カット模型



No.4 小売店舗外装



No.5 動く恐竜



No.6 ディスプレイ「らくだ」

(参考)羽村市特美HP: <http://www.tokubi.jp/> 応援隊ブログ: <http://blogs.yahoo.co.jp/garyo21/>

な造形物を作る製造業である。対象造形物は多様なため制作物の一般的説明はしにくい、写真No.1～No.6を見ていただければ「特殊美術造形」の具体的なイメージを頭に浮かべていただけたらと思う。

しかし、特殊な技能を持ちながら「特殊美術造形」という業種はほとんど知られていない。理由は、有名なテーマパークが、製造者自身による広報を禁じていることと下請けのため企業名を公表する機会が少ないことなどによる。また、「特殊美術造形」の産業分類も確立しておらず、タウンページでは、看板とか彫刻、模型などに分類される。そのため、一般客からの見当はずれな制作依頼が多いという。

この業種は、映画関連の造形物を作っていた人たちが独立し誕生したと言われているが、大阪万博(1970年)で多くの造形物(例えば、岡本太郎の太陽の塔)を制作する必要に迫られ事業の基盤ができたとのことである。青梅線沿線・埼玉県西部にかけて約200社が集積していると推定されている。

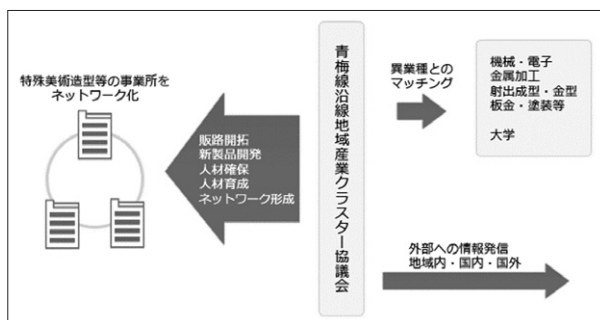
2. 特殊美術造形クラスター事業とは

経済産業省が進める産業クラスター(地域再生・産業集積)計画は、地域の特性・特異性を踏まえ世界に通用する新事業の創出と産業クラスターの形成を目指すものである。首都圏西部地域(TAMA)クラスター推進組織である(社)首都圏産業活性化協会(略称:TAMA協会)と連携したTAMAクラスターの拠点組織として、青梅線沿線地域産業クラスター協議会があり、地域の5市3町及び各商工会議所・商工会(青梅市・昭島市・福生市・羽村市・あきる野市・奥多摩町・瑞穂町・日の出町)により構成さ

れている。特殊美術造形クラスター事業は、この協議会が母体となり、現場の活動は羽村市産業活性化推進室が担っている。

当協議会の活動目標は、次のとおりである。

- ①地域の企業・事業所の有機的ネットワーク化
- ②取引・連携・協働・協業及び健全な競争の促進
- ③青梅線沿線地域の活性化と発展



青梅線沿線地域産業クラスター協議会の事業の枠組み

3. 現状と課題

- ① 受注の平準化：大手テーマパークなどの仕事は、量が多いが、決まった時期（例えばクリスマスなど）に集中するという傾向があり、その結果年間を通した仕事の波（繁忙）が大きくなるという弊害もある。経営安定化のため閑暇期の受注増が望まれている。
- ② コスト管理：TOKUBI業の経営者は、東京およびその近郊の美大出身者が多い。芸術的価値を重視するためか、他業界の経営者よりコスト意識がやや薄いように思われる。制作物の付加価値をどう評価するかが難しいという面もあるし、手作り工程が多いため人件費の割合が高く、原材料費の見積もりは勘でよかったという経緯もある。しかし、最近の受注競争は厳しさを増しており、無償の手直しの要求もきつい。どんぶり勘定を排してコストを厳密に把握し、利益を出す体制の構築が必要である。
- ③ 雇用問題：TOKUBIの制作物は、FRPや発泡スチロールを使うことが多い。このため、材料の粉の

飛沫や溶剤の匂いなど職場環境は快適とはいえない。さらに仕事量の波が大きく定額収入が得にくい職種となっている。若者の就職希望者の減少を防ぐため労働環境の改善を行わなければならない。

- ④ 適正利潤の確保：電子産業では、事業プロセスの川上に位置する商品開発や材料製造の段階と、川下にあたる販売・サービスの部分の収益性は高いが、中間の製造段階はあまり儲からない傾向がある。いわゆるスマイルカーブ現象であるが、これと類似した現象がTOKUBI業界でも起きている。提案・企画能力はありながら、下請け体質が強いために付加価値の高い川上事業や川下事業を取り込めていない。

4. 提言

羽村市産業活性化推進室が強力に推進する特殊美術造形クラスター事業を、さらに大きく前進させるため下記のとおりに追加施策を提言する。

- ① 下請比率の低減：下請けは仕事量の波が大きく利益率も良くないため、直取引できる顧客を開拓する。
【具体策】e-メールを使い、科学館、博物館、美術館へ展示物のメンテナンス業務請負の売込みを行う。
- ② 受注方法の改革：受注条件が不明瞭で手直しの責任所在の曖昧さが利益圧迫の原因の1つである。
【具体策】受注は契約に基づいて行うという意識を醸成するため、下請法などの研修会を開催する。
- ③ 市場ニーズを見据えた販路・市場開拓：国内の既存事業者(大手ゼネコン、大手内装業者など)に限らず、他業界や海外顧客の開拓を並行して進める。
【具体策】TAMA協会などの支援機関を活用する。
- ④ 国際的ブランドの確立：中国の廉価量産品とは異なる一品物の創作造形地域としてのブランドを早期に確立し、世界中から企業、人材、投資が集まる国際的TOKUBIクラスターを目指す。
【具体策】HPの掲載企業をさらに発掘し、ブログを活用したタイムリーな情報発信機能を強化する。

「^{にんじん}人人の輪」を広げて、次々と事業展開 —— 清瀬商工会の地域資源活用の取り組みに学ぶ ——

三多摩支会

野口 佐稔

stsnoguchij@jcom.home.ne.jp

地域の商工業者を会員とする商工会を取り巻く環境は厳しい。多くの商工会で会員減少が続いていると聞く。そのような中で、昨年来、地域資源活用で活発に活動している清瀬市・清瀬商工会の取り組みを紹介し、合わせて若干の提言をしてみたい。

1. 「にんじん」に特化した特産品開発

清瀬市は、池袋から電車で西に約30分、多摩北部地域の北辺に位置する人口約7万3千人の田園都市である。農業が盛んでにんじん、葉つき大根、サトイモなどの生産で名高い。特に、にんじんは、生産量、作付面積とも、東京都の約半分を占め、第1位である。

清瀬商工会では、早くからこの「にんじん」に着目し、8年前に女性部が専門家の協力を得て「きよせにんじんジャム」を開発、平成15年から販売を開始した。以来、市内を中心に年間約8,000個の販売を続けている。

昨年は、地域資源活用の機運のなか、市役所・酒販組合と「にんじん焼酎」を企画、限定3,000本を製造・販売したところ、大評判となり、わずか20日間で完売した。清瀬在住のペーパークラフト作家太田隆司さんが制作した清瀬の夕日をモチーフにしたクラフト作品をラベルにし、これも太田さん発案の「君暮らす街」の商品名が好評だった。

さらに、昨年は、「にんじんスープ」の試作にも挑戦した。

商工会連合会の「小規模事業者新事業全国展開支援事業」（以下、「全国展開支援事業」）に、「きよせ^{にんじん}人人★★★（三ツ星）作戦」と題して応募、800万円の事業費を確保して取り組んだ。「きよせ^{にんじん}人人

★★★作戦」は、人々の輪で三ツ星レベルの、そして、焼酎につづく第3の特産品づくりを目指そうというもの。アイデアマンで行動力抜群の事務局長の命名である。

商工会女性部、食品専門家、製造業者等の協力で、2種類の「にんじんスープ」をつくりあげ、本年2月の「ニッポンいいもの再発見」展（東京ビッグサイト）では、多くの参会者に試飲してもらうことができた。展示会には、商工会関係者だけでなく、食品専門家、清瀬親善大使の女性、日本社会事業大学の学生、中小企業診断士などが要員を買って出て、清瀬の特産品のPRに当たった。

2. 意識的に農業者との交流・協働を推進

今年度は、東京都の補助事業シナジースキーム事業で「キャロットプロジェクト」が採択されたのを受けて、期初より「清瀬にんじんレシピコンテスト」の実施に向けて取り組んでいる。

「清瀬にんじんレシピコンテスト」は、βカロテン豊富なにんじんを使った創作料理レシピを市内はもちろん広く全国から募集し、新たな食文化の創造、特産品開発、「にんじんの街、清瀬」の浸透を図ろうという企画である。入賞作品の試食会や市民手づくり体験会も予定しており、今後が楽しみである。

6月には、昨年に続く「にんじん焼酎」第2弾を発売、短期間で5,000本を完売した。

さらに、清瀬商工会は、今年度、「全国展開支援事業」の「農商工連携枠」にも応募し採択された。これにより、「にんじんレシピコンテスト」の充実、農商工連携の場ともなる「まちなか商工館」構想の

具体化等を推進する計画である。

その他、「ひまわりフェスティバル」や生産農地見学会へ商工会として積極参加するなど、農業者との連携・協働活動を意識的に展開している。

3. 活動をともにして学ぶ点

以上の諸活動に中小企業診断士として一緒に取り組む中で学んだ点をいくつか挙げれば、次のとおりである。

(1) まちづくりの視点とその中で商工会の発展を願う強い情熱

地域商工業の振興と商工会の発展は、商工業者だけの力では実現できない。市民・農業者等と連帯した「まちづくり」の中でこそ、リバイバルできると意思統一して活動している。

(2) 行政・関係団体との絆づくり

市当局やJAとの関係づくりも大切にしている。シナジースキーム事業や全国展開支援事業の検討委員会には、必ずこれら機関の代表の参画をお願いしている。

(3) あたらしい人材探し・ネットワークづくり

「にんじん焼酎」で出会った太田隆司氏、「全国展開支援事業」での食品専門家、「にんじんレシピコンテスト」での料理専門家、等あらたな人的な繋がりを次々とつくり出している。

(4) 活動推進のキーマンの存在

清瀬商工会の目覚ましい活動の原動力として、事

務局長の活躍は見逃せない。持ち前のアイデア・行動力で、連日連夜、土・日返上で東奔西走し、ファンづくりに精を出している。

4. さらに前進するための提言

(1) 商工会への支援施策は補助率100%で

商工会が新たな施策を展開するには、公的支援が欠かせない。最近は、次々と支援施策が打ち出され、商工会の反応力が試されているかに見える。しかし、補助率2/3、1/2など自己負担を伴う支援施策は、残念ながら見送らざるをえないのが、実情ではないだろうか。いまや「まちづくり」のコーディネータ役として機能しようとしている商工会への支援施策は補助率100%であってほしい、と願っている。

(2) 活動実体にマッチした予算措置

清瀬商工会は、隣県の新座市商工会との広域連携事業にも取り組む計画を温めている。また、清瀬商工会に対する我々中小企業診断士の支援は、単なるアドバイスではなく、地域診断士会による、実務も含めた協働の取り組みとなりつつある。

事務局長の頭を悩ますのはそれらに対する予算措置である。都県の枠を超えた広域連携や各層との協働事業に対する補助金のあり方、経費支出基準がより活動実体にマッチした、弾力的なものに改善されることを希望したい。

(3) 中小企業診断士活動の「定年撤廃」

地域密着の支援活動の中心にいる診断士の多くは、時間的にも融通のきく「企業定年」を終えた仲間である。ところが、専門家派遣事業の中には年齢制限を設けているものがあり、残念である。

「生涯現役」でガンバル診断士のパワーを社会に活かすためにも、年齢制限撤廃をお願いしたいものである。

(注)：「にんじん焼酎」は、20年9月に発覚した事故米の不正転用に巻き込まれ自主回収となったことを付記する。



地域資源を活用した料理コンテストによる飲食店活性化

城東支会

柴田 昌行

mshibata0822@yahoo.co.jp

1. 中小飲食店の現状

東京都の一般飲食店の事業所数は、平成13年から平成18年の5年間で2000店舗以上減少している。これは、産業分類別で「その他の小売業」や「印刷事業」などに続いて上位6番目の減少数である。特に大手チェーン店及びフランチャイズチェーン店を除く中小飲食店の経営は、ますます厳しさを増している。一般的に、飲食業は製造業や卸売り業、小売業とは異なり、規模の経済が働きにくいいため、小が大に勝てる業種であるといわれている。しかし中小飲食店は、大規模チェーンと比較すると、大量仕入れができないための高い原価率、商品開発力の弱さ、広告宣伝予算が限られているために、新規客の取り込みが難しい、などの課題をもっている。

2. 東京の特産品

話は変わるが、東京においても、いわゆる地域の特産品ともいえる農水産物が存在する。例えば、水産物において、東京ブランドというものがある。これは、2004年に東京都が東京水産物のブランド化に向けて10種類の魚類を選定したものである。江戸前あなご、八丈たるかつお、江戸前あさり、きんめだい、さざえなどで、漁法や出荷方法などの規格を統一することで、品質を保持し、ブランドイメージの向上を図っている。また、意外ではあるが、農産物においても小松菜・練馬大根・谷中しょうが・奥多摩わさび・東京うどなど、その地域でしかとれないものが豊富に存在する。

その他、畜産においても東京の島部では特産品といえるものが存在する。このような特産品を、有効

な方法で、より広く世の中に浸透させることができれば、東京都の地域資源のブランドイメージをより向上することができると思われる。

参考1：東京ブランドの魚一覧

江戸前あなご
江戸前あさり
八丈たるかつお
八丈春とび
小笠原えび
さざえ（伊豆大島・利島産等）
きんめだい（伊豆大島・八丈島産等）
いさき（にいじま産、神津島産等）
あかい（神津島産、にいじま産等）
たかべ（神津島産、にいじま産等）

参考2：東京の特産野菜（一部抜粋）

小松菜
東京うど
奥多摩わさび
谷中しょうが
のらぼう
練馬ダイコン
かなまち（金町）こかぶ

参考3：練馬大根



3. 提案内容：東京の特産品（農・水産物）を活用した料理コンテストの開催

そこで、前述した地域の特産品を活用した、料理コンテストを開催することを提案したい。

具体的には、毎回共通の素材（例えば、練馬大根など）を選定し、この素材を使った料理を中小飲食店（いわゆるフランチャイズなどのチェーン店不可とする）から広く公募する。区市町村を5つ程度のエリアに振り分けて予選を実施し、最終的な優勝料理と飲食店を毎年表彰する。

優勝した店舗は、地域ブランド店舗（仮称）として認定するという制度を設ける。認定を受けた店舗は、補助金もしくは信用保証協会の特別枠等で借入枠を増加することも可能とする。

開催にあたって、エントリー期間を3ヶ月程度設定する。エントリーするためには、設定された素材を使ったメニューとレシピ・写真等を記載した応募用紙にて、各市区町村の担当窓口に提出する。エントリーが受理された店舗は、メニューと共にPR冊子やHPにて広く紹介される。

その後、各エリア別に予選会を開催する。予選は、生産農家や有識者の審査と消費者からのアンケート評価を総合して評価する。決勝は10店舗ほどが参加できるものとし、住民参加型のイベントを開催する。イベントの内容は、10店舗の調理人が会場で実際に調理をし、審査員に料理を振舞い、審査員が試食をした上で評価をするという形式をとる。

イベントは独立で開催するのではなく、花火大会などの地域イベントに付随する形でおこなう。PR活動は、東京都が保有しているTV番組で紹介するなど、広く世の中に関心喚起する。

4. 期待される効果

(1) 東京ブランドの知名度向上

東京ブランドの農水産物の知名度が向上する。
また、美味しい調理方法や食べ方も広く研究され

ると同時に世間に広く浸透する。これによって地域ブランドが確立され、需要が増大し、販売価格・数量のアップが見込まれる。

(2) 地域中小飲食店の活性化

特徴のある独自商品がない、もしくはあったとしても、うまくPRできていない飲食店にとっては、コンテストをきっかけとして自店のレベルアップ又は、知名度アップのまたとない機会として活用することができる。加えて、小規模の飲食店が銀行等の融資を受ける際に、金融機関がその店舗のポテンシャルを評価する新たな視点ともなりうる。結果として、従来よりも資金調達の可能性が増すことになる。

5. 予算と中小企業診断士の役割

(1) 予算

① 実行委員会の組織と活動

専門家3名×15万円×12ヵ月＝540万円

② ホームページの立ち上げ

制作費＝30万円

③ 広報誌・ちらしの作成

制作費 × 発行部数＝100万円

④ イベント開催

会場費・当日運営費＝100万円

合計 770万円

(2) 中小企業診断士の役割

実行委員会としてプロジェクト推進をおこなう。

第1フェーズ：

実行委員会組織と計画の立案、予算の確定

第2フェーズ：

ホームページ・販促ツールの作成

第3フェーズ：

参加飲食店の募集と選定

第4フェーズ：

イベント企画・運営フォロー

あらたな小口資金調達に関しての提言

—— マイクロファイナンスの活用 ——

城東支会

大石 正明

ooishi@zj8.so-net.ne.jp

1. 貸金業法抜本改正

平成18年12月に改正貸金業法が国会を通過し、同月公布された。改正の骨子は以下の通りである。

1. 借入れ金利負担
 - 上限金利の引き下げによる金利負担の軽減
2. 借入残高の抑制
 - 総量規制の導入による借りすぎの抑制
3. 参入規制の強化等
 - 貸金業者の業務の適正化

当時無担保無保証の消費者貸付けの利用者は約1,400万人、貸付残高約は14.2兆円、少なくとも国民の8.5人に1人は、いわゆる消費者金融の利用者であった。

このように貸金業者による消費者向け貸付けを中心に巨大な貸付金市場が形成される中、借り手が返済能力を超える債務を負い、多くの多重債務者や自

己破産者を生んだことが、貸金業法が改正された背景である。

借入れ5件以上の債務者は230万人で、これらの者の平均借入総額は約230万円、自己破産者は、18.4万人(平成17年)にも増加した。

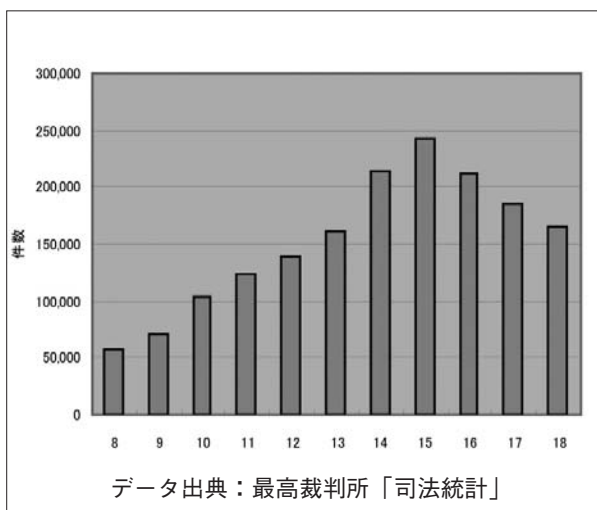
2. 中小企業に及ぼす影響

バブル経済崩壊後、貸渋りを受けた中小・零細企業は、一般金融機関に比べ高金利ではあるものの、手軽にスピーディに借りられる貸金業者から、資金調達を行ってきた。中小・零細企業企業の信用力が事業主である個人の信用力と連動している場合が多い。貸金業法の改正により、借入の際の返済能力の調査義務、返済能力を超える貸付けの禁止等、貸出しの際の審査が厳格化されるため、貸金業者から中小・零細企業への資金供給が減少し、ヤミ金融に手を出したり、経営難から倒産に追い込まれる中小・零細企業が増加することが予想される。

3. マイクロファイナンス

マイクロファイナンスとは、一般的に「自営業者、低所得世帯、零細企業に対する金融サービス(小口ローン、貯蓄、送金、保険等)の提供」と定義される。マイクロファイナンスの原型は小口融資で、約30年前にバングラディッシュやインドネシアで始まった。特に2006年に創始者のムハマド・ユヌス氏がノーベル平和賞を受賞したバングラディッシュのグラミン銀行の取り組みが有名である。

マイクロファイナンスの主な融資モデルには、個人ローン(個人に対するもの、個人責任)、グルー



個人の自己破産申立て件数の推移

プローン（少人数のグループに対するもの、連帯責任）、コミュニティモデル（多人数のグループに対するもの、村落金融がその一例）の3つに分類することができる。

4. 提 言

1、2の背景から、マイクロファイナンスのビジネスモデルを取り入れた一般金融機関が融資できないような小口融資をおこなうNPO法人を設立することを提言する。中小企業が小口の設備・運転資金等の不足により、経営難、倒産に追い込まれることを回避し、地域経済を活性化することが目的である。

(1) 概要

マイクロファイナンスの個人ローンとコミュニティモデルを提供サービスの中核とする。

(2) 特徴

① 個人ローン

対象を事業の継続、拡大に意欲の高い事業主とする担保もしくは保証人が必要とされる少額返済を前提とするローン。中小企業診断士が定期的に事業者を訪問し、当初の目的どおりに貸出資金が使われているか、返済が滞ることがないかどうか確認する業務を支援する。

また、担保が不足している事業者への対応として、小口・短期で融通してきた質屋のしくみを復活させて、活用することを合わせて提案したい。多重債務に陥りがちな消費者ローンを避ける風潮が高まっているなか、小口・短期で融通してきた質屋の庶民金融としてのしくみは、日本の地域経済社会にマッチしたしくみであると考えられる。

② コミュニティモデル

ローンは10人から40人利用者のグループに提供され、このグループが自らそのローンの使い道を決めるだけでなく、組織としての責任をすべて負い、運営に携わる。自らリーダーを選出し、規約を作り、資金を運用し、メンバーに小口ローンや預金サービ

スを提供し、契約に従わない者には懲罰を科すのが特徴である。

日本にも、コミュニティモデルに類似した相互扶助を目的とした無尽という鎌倉時代に始まった庶民金融のしくみが存在する。このため日本の地域社会にも十分なじむ金融モデルであると考えられる。

5. 課 題

マイクロファイナンスは、通常経済成長率が高い発展途上国でおこなわれていることや、融資を受け、返済する意欲のある、収入創出活動を行う貧困層を対象とする小口の金融サービスであるため、現在の日本の事情とは大きく異なり、マイクロファイナンスのしくみをそのまま取り込むことはできない。このため日本の事情にあったマイクロファイナンスのしくみ作りが課題である。

例えば日本においては、定年を迎えた高齢者や創業意欲のある若者等を対象に、中小企業診断士が一体となって、時代に合った低資金でスタートが出来る事業モデルを開拓し、そこにマイクロファイナンスを導入することが考えられる。資金を抑えるために、商店街の空き店舗、統廃合で未使用となった公共設備等を有効活用していくことが望まれる。

6. 最後に

途上国においてマイクロファイナンスが拡大した理由は、借り手の経営状況に合ったローンが提供されているためである。日本においても過剰な貸付けを抑制し、中小・零細企業の資金ニーズに対応していくためには、借り手の状況に合った資金が提供されることが重要である。

身の丈にあったIT利活用でビジネス競争力を高めよう

城北支会

新木 啓弘

shinki-yeh@u01.gate01.com

1. 情報のウェイトは高まっている

近年「ヒト」「モノ」「カネ」といわれる経営資源に「情報」がよく付け加えられていわれている。

モノを作れば売れるというプロダクトアウトの時代からマーケットインの考え方に変わってきたことの表れであり、大きくビジネスの形態が変わってきている。

今後、ビジネス競争力を図るうえで「情報」のウェイトは更に大きくなっていくであろう。

その「情報」はIT利活用によりレバレッジが大きく効いてくるものであり、中小企業にとっても大きな機会の波が押し寄せてきている。しかし反面、IT利活用ができないとなると脅威にもなる。

中小企業白書2008年版でも、IT活用について、「大企業と比べて経営資源の利用において制約が大きい中小企業はITを有効に活用することで制約を乗り越えていくことが期待される」と記述されている。

ITを使いこなす条件として、経営戦略に合致していること、身の丈にあっていないこと、という重要な2つの視点がある。

ここでは、後者について触れ、身の丈を知る方法と、中小企業にとって強い味方になるであろうITサービスの活用について紹介する。最後に、それらを活用し、ビジネス競争力を高めるための支援方法について提言をさせて頂く。

2. IT成熟度を知る

「IT導入の効果が感じられない」「ITで余計に効率が悪くなった」という声を良く聞く。それは使いこなせていない状態であり、身の丈にあっていない実力以上のITを導入してしまっていることにある。身の丈を知るものとして、IT成熟度指標（表1）というのがある。

(1) IT人材力

ITを導入するにあたって、そのITを使いこなせるための人材がいるのか？、また育てているのか？というところがポイントである。パソコンを使いこなせる人員が少ない環境で、いきなり、全社システムの導入はできない。

(2) IT企業文化力

業務が標準化されているのか？、少なくともIT導入後には標準化しておかなければならない。相手（IT）は道具だからである。しかし、いきなり標準化を推進しても出来るものではない。社長のリーダーシップが必要であり、お金で解決できることではなく時間のかかるものである。

(3) ITインフラ力

インターネット環境、社内のネットワークの整備状況はどうか？、社内で統一された一つのネットワークになっていないと全社システムを導入しても効果は期待できない。

自社の現状のIT成熟度を知ること。そしてITを

活用するにはどのレベルの成熟度に達していなければならないのかを知る必要がある。

身の丈はいつも同じ大きさではなく、IT成熟度を高めることにより身の丈を高くし、IT活用の幅を広げていくことが重要である。

せめてそれぞれのレベルを3までには持っていくことは必須である。

3. ITサービスの活用

IT成熟度が高まったとしてもまだまだ中小企業においてIT投資・活用では、IT人材面、導入コストなどの面にハードルがある。

それを解決させるものとして、自社でITを購入により導入するのではなく、ITサービスを活用するという方法がある。SaaS（Software as a Service）と呼ばれているもので多くの企業で利用されはじめている。サービスを買うということなので、導入コストが安価である。また、この環境変化が著しい時代に自社にあったシステムを導入したとしても陳腐化し使えなくなってしまうかも知れない。古いシステムを捨てるに捨てられず抱え込んでしまうリスクだ。その点では、最新機能をシームレスに利用することができる。また、サービスなので、乗せ換えの

意思決定をすることも容易である。

導入する領域としては、カスタマイズが不要であり他社と差別化できない部分や、自社運用では、安定稼働や情報漏洩などの問題が気にかかるような部分からはじめられるとよい。

ITサービスの活用で、効率化されたことによって、余った経営資源を他社との差別化ができる部分につぎ込むことでビジネス競争力が更に高まっていくことを期待する。

4. 行政への提言

IT成熟度をレベル3まで持っていくこと。ITサービス活用における助言をすること。以上2つの支援が重要である。

支援の方法として、セミナー開催などが考えられるが、それだけでは足りない。それは、各企業の環境や現在のIT成熟度が異なるからである。

経営戦略との整合を確認することができる中小企業診断士が、約半年10日程度、支援企業先に出向き、支援ができれば、身の丈にあったIT利活用で、ビジネス競争力を高める手助けができるであろう。

表1 IT成熟度指標

レベル	IT人材力	IT企業文化力	ITインフラ力
0	パソコンを誰も使えない	仕事の手順が文書化されていない	ITインフラがない
1	個人ベースのIT知識	仕事の手順が部分的に文書化されている	パソコンがつながっていない
2	IT管理者は兼務である	仕事の手順が文書化されている	社内で統合化されていない
3	IT推進キーマンがいる	仕事の手順が文書化され、守られている	社内で統合されている
4	ユーザーの視点でIT化要件の定義ができる人材がいる	例外を含め文書化され、守られ、継続的な改善が行われている	社内外イントラネットがある
5	高度のIT活用ビジネスモデル立案ができるIT人材がいる	仕事の手順が最適化されている	企業間ネットワークがある

出典：IT経営応援隊「経営者“IT経営”研修テキスト」を参考に筆者一部改訂

商店街での店舗継承事業

城西支会
鈴木 隆男
ta.suzuki@h7.dion.ne.jp

1. 始めに

今多くの商店街に立地する商業経営者は、売上の減少に苦しみ、後継者が育たない現状にある。このような現状の中で、自治体や商工会議所などが中心になり、商店街等に立地し、地域に根ざした店舗を意欲ある人に継承して欲しいと募集を行なう事業が見受けられる。筆者が2年間、ある行政の同様の事業を支援してきた経緯から問題点を検証し、新たにそのスキームの再構築を試みる。

2. 商店街の後継者に関する現状

商店街実態調査による「商店街における大きな問題」では、平成2年の後継者難18.3%が、平成7年には後継者難が63.9%に大きく増加する。平成12年には経営者の高齢化等による後継者難は61.6%とやや減少するが、魅力ある店舗が少ないが72.8%と急に登場する。平成15年、経営者の高齢化等による後継者難は67.1%と増加し、魅力ある店舗が少ないが、66.3%へと減少するが、店舗の老朽化・陳腐化が48.2%と急に登場する。アンケートの取り方による部分もあるかと思われるが、高齢化による後継者難から店舗施設や商品等に対する再投資が行われにくくなり、魅力ある店舗の減少や店舗の老朽化・陳腐化へとなったことが窺える。

平成20年度版中小企業白書では、過去3年程で、約7割の中小企業が経営の継続が困難と感じたことがあり、小売業・飲食業・宿泊業・サービス業で見るとそれぞれ、78.8%、73.7%、71.4%となる。この調査は、商店街を対象にした商業者のものではないが、さらに悪化した状況が窺える。

3. 店舗継承事業の目的

商店街に立地する個店が後継者不在から空き店舗やテナント店になっている現状から、店舗ごと事業を引き継ぐ者を捜し店舗と事業の継承を行うことである。商店街の連続性の維持や大手チェーン店、飲食、特に夜型の飲食店、娯楽店の進出を防ぎ、健全な商業の発展とその後背地にある住宅地の環境保全にある。そして地域に根ざした店舗の継承であることが条件で、定義づけが必要である。

4. 商店街における店舗の所有形態

(1) 土地と店舗の自家所有

多くの場合、店舗の2階、または奥が住居となっていることから、路面に接する店舗自体が出入り口となっており賃貸する場合、別途出入り口を設ける必要がある。この場合、店舗のみの賃貸となるが、出入り口の設置には、負担が生ずることがある。

(2) 土地は借地、店舗は自家所有

この場合も店舗の2階、奥が住居となっているため、別途出入り口を設ける必要がある。土地に関しては所有者と新たに定期または普通借地権を設定し賃貸契約を結び、店舗はその所有者と賃貸契約を結ぶ。(1)、(2)は他に住宅を所有している者もいる。

(3) 土地、店舗共に借地・借家

多くの場合、商業者は廃業と共に土地・店舗を所有者に返すことが多く、継承は難しい。

商店街に立地する店舗の多くは、権利関係が複雑に入り組んでおり、継承を難しくしている。

5. 店舗継承事業のスキーム

- ① 店舗提供希望者を各商店街組織を通じて募集の呼びかけを行なう。
- ② 店舗提供希望者の聞き取り調査を経て、審査を行い、審査合格者をHP上に登録する。
- ③ 継承希望者を行政広報・HP等で募集を行なう。
- ④ 応募してきた継承希望者は事業計画書を作成・提出し、これを診断士等が審査を行なう。
- ⑤ 審査合格の両者をHP上で公開、広報・新聞等で告知を行なう。
- ⑥ 継承希望者または店舗提供希望者がこれを見て希望者を運営者に連絡をする。また、当事業者は、条件が合う両者に連絡しマッチング希望の有無を確認、マッチングを行なう。
- ⑦ 希望者同士のマッチングを行なうが、必ず第三者をマッチングに立ち合わせる。
- ⑧ マッチングでは希望者同士による条件等を話し合い、事業継承に向けた合意形成を行なう。
- ⑨ 継承成立後は経営支援を行なう。

6. 店舗継承事業での問題点

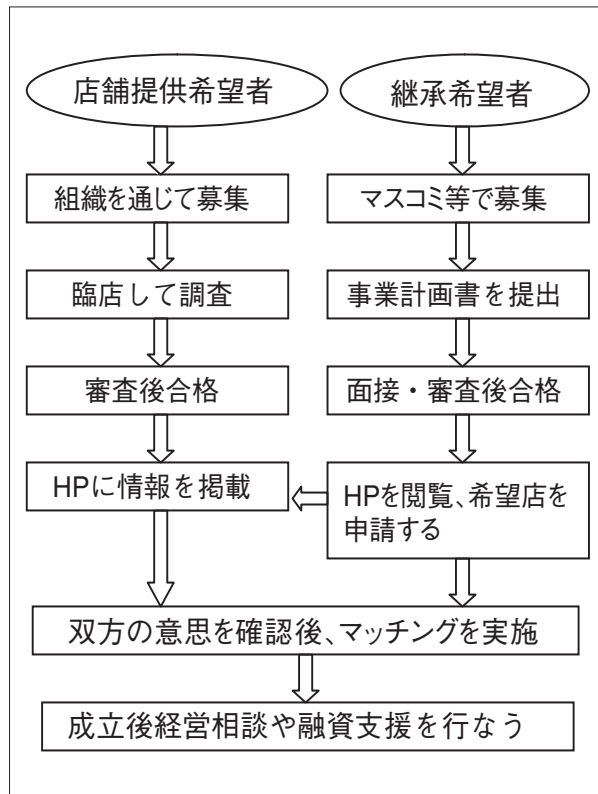
(1) 提供店舗希望者の募集での問題

募集告知の前段階では、事業者側は、商店街の立地、状態（空き店舗率等）を把握し、継承後の事業の継続が可能かの検証をする。引継ぎ可能な業種であることが絶対的条件である。老舗として長い間、地域に根ざしてきたという店舗もあるが現在の商業環境では、営業が困難な業種もあるが継承は柔軟に条件次第で行なう。

(2) 継承希望者の募集での問題

広報等を通じて応募するため、希望者のレベルにはかなりばらつきがある。しかし、行政等の事業のためよほどのことがない限り、登録拒否はできない。そのため事業計画書の審査の段階でランク付けを行い、その上位者から紹介を行なう必要がある。

7. 店舗継承事業のフォロー



店舗継承事業

8. 店舗継承事業での課題

店舗提供希望者は商店街組織を通じて募集、継承希望者は行政広報・HP等で募集を行なうため、応募者の動機は多岐多様に渡る。このため当該事業の目的との整合性が重要な課題となる。

店舗提供希望者の中には、業績不振、店舗老朽化などの理由から店舗処分の意味合いで応募する者もある。継承希望者の多くは、店舗が引き継げる、ノウハウが継承できるなどの理由から、さしたる事業計画書を作成せず、応募してくる者もいる。このような応募者の選別やレベル向上を診断士が行なう。

継承希望者は基本的には、創業希望者と同じであり、行政機関が行なう創業塾との連携等により、創業意識が高く、経営ノウハウを持つ希望者とのマッチングを優先的に行なうことが成立率を高める。

海外展開を行う中小企業に対する支援について

中央支会

江崎 秀之

ezakiayh@yahoo.co.jp

国内市場の成熟化やITの進展等を背景に、中小企業の海外展開（本稿では、輸出或いは海外拠点の設置と定義づける）はますます盛んになっている。それを裏付けるように、『中小企業白書2008』第4章では、中小企業の対売上高輸出比率が4.4%（2002年）から6.7%（2006年）へと増加している。

このような中小企業の海外展開に対して行われている様々な支援について、現状と今後の方向性を見ていくことにする。

1. 中小企業向けの相談窓口と提供サービス

中小企業の海外展開について、東京都中小企業振興公社、中小企業基盤整備機構、JETROの3所において提供されている支援内容をまず調べた。いずれの団体においても、セミナー、無料相談、データベースによる情報提供等が行われている。

【東京都中小企業振興公社】

- 国際化支援室への無料相談
- 国別セミナーや貿易実務セミナーの開催
- 取引、引合い情報の提供

【中小企業基盤整備機構】

- 海外無料相談制度
- 国際化セミナーの開催
- 現地へのアドバイザー派遣（有料）

【JETRO】

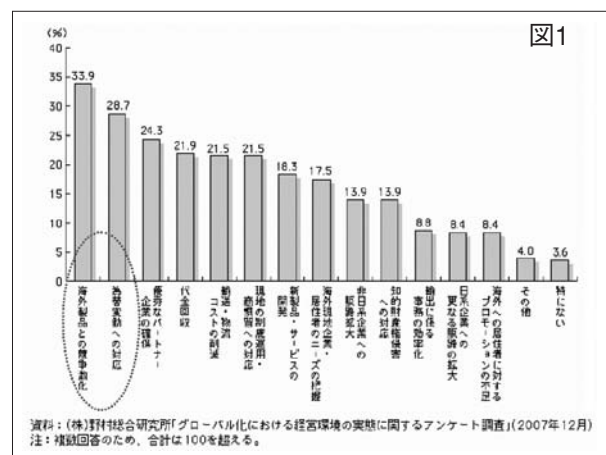
- 各種セミナーの開催
- 各国一般経済事情の情報提供
- 貿易実務講座
- 引合い案件DBの提供

2. 海外展開を行う企業が抱える課題

次に、『中小企業白書2008』から、中小企業の海外展開における課題を抽出した。

I. 輸出実施企業が輸出を実施する際の課題

- 1) 海外製品との競争激化
- 2) 為替変動への対応
- 3) 優秀なパートナー企業の確保

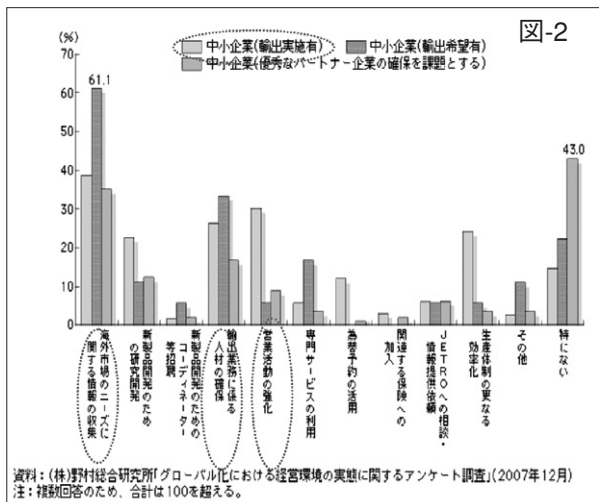


この結果から、輸出実施企業にとって、競争環境や為替変動といった環境変化への対応が課題であることがわかる。

また、次の図-2・3のグラフから、営業・情報収集・輸出業務・マネージャー・品質管理といった面が課題として挙げられており、それらの業務に携わる人材が不足していることが推察される。

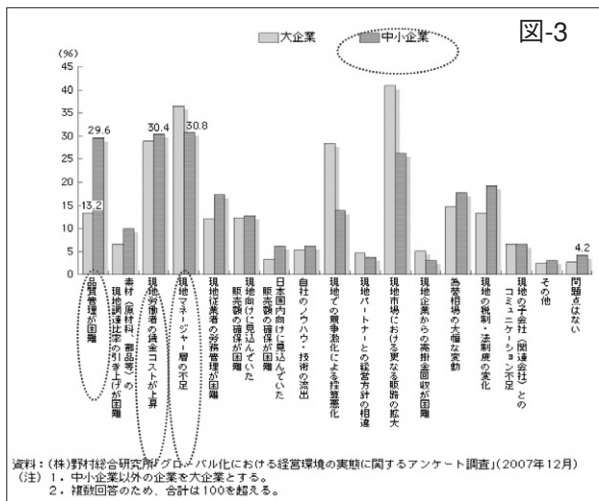
II. 中小企業の輸出に係る課題への対応

- 1) 海外市場のニーズに関する情報の収集
- 2) 輸出業務に係る人材の確保
- 3) 営業活動の強化



Ⅲ. 海外拠点における経営上の問題点

- 1) 現地マネージャー層の不足
- 2) 現地労働者の賃金コストが上昇
- 3) 品質管理が困難



参考に、輸出希望企業にとって、以下の項目が課題として白書に挙げられていた。この結果は、海外展開を予定している、あるいは展開したばかりの企業の課題を反映しているものと考えられる。

Ⅳ. 参考：輸出希望企業が輸出を実施する際の課題

- 1) 優秀なパートナー企業の確保
- 2) 海外のニーズ把握
- 3) 制度・商習慣への対応

3. 現状分析と提言

現状の支援策は、海外展開の初期段階にある中小企業に向けたものが多いように思われる。セミナー、相談制度、情報提供等といった、単発的で幅広いニーズに対応する支援策は、企業の課題解決に一定の役割を果たしているものと考えられる。

一方、今後は、海外展開の初期段階にある企業に向けた間口の広い支援策だけでなく、海外展開を行っている企業が、自社の課題に応じて、専門的なサービスを、継続的に受けられるような支援策が必要である。とりわけ、人材に関する支援は、白書の内容から考えて、ニーズが高いものと考えられる。そこで、紙幅の都合上、専門性を有する人材の育成と、専門性を持った人材の外部調達の2つの観点から提案したい。

人材育成では、例えば、中小企業大学校のような養成機関を中心にして、海外展開に必要な実務を学習できる講座（例：品質管理＋語学コース、マーケティング＋各国事情コース等）を開催してはどうか。

一方、人材の外部調達については、商工会議所が行う新現役チャレンジ事業等の制度のより一層の利用が求められる。海外経験や、専門性を持った企業OBのノウハウは、中小企業にとって重要な経営資源となり得る。或いは、各所が持つ案件紹介のデータベースを拡張して、人材情報のやりとりにも活用できないだろうか。また、当該分野のノウハウを持つ中小企業診断士は、コンサルタントとして継続的に企業と関わりながら、大きな価値を企業に提供することができるものと考えられる。

今回は深く取材できなかったが、既述の団体間での連携が無いように見受けられた点が気になった。今後は各団体間、そして更に広い連携を構築することで、企業のニーズに適ったサービスが提供できるのではないだろうか。

経営不振企業の経営者のサポーター制度について

——メンタルなケアも含めた、市場の退出から再参入までの全ステージにおけるサポート——

城東支会
藤田 千晴
fujita@cfrmc.jp

1. 概要

健全な企業の発展とイノベーションを促進するため、再生の可能性がない企業の経営者に対し、状況がさらに悪化する前に市場からの早期退出を勧奨し、経営者のメンタルケアを行うとともに、再起業とその成功に至るまで全ステージのサポートを行う。

2. 現状

(1) 見切りをつけるのが遅い

経営不振に陥った企業が、中小企業再生支援協議会、地域力連携拠点、商工会議所や商工会等において経営相談を行った結果、廃業や整理を勧められた場合、経営者の心中は穏やかならざるものがある。これまでの経営努力が無に帰すことを嫌い、将来に対する不安や世間体も相まって、抜き差しならない状態に至るまで企業経営を続け、再起が望めないほど疲弊してしまう経営者が実に多い。

このような経営者の行動の背景には、廃業や倒産させた経営者は人間失格とまで思われがちな敗者に厳しい社会風土や、負債の個人保証から逃れづらいという社会制度によるものが大きいと思われる。

(2) 経営者の自殺が多い

日本国内での自殺者統計を調査してみると、経済・生活問題（事業不振、負債等）や勤務問題（仕事の失敗、仕事疲れ等）の原因で、およそ2千名前後の企業経営者およびその家族の方々が亡くなっていることがわかる。

自殺原因のさらなる分析を行う必要はあるが、精神的に追い込まれた経営者は孤独である。2008年

平成19年の自殺者数（職業別分類）

無職者	18,990
被雇用者・勤め人	9,154
自営業・家族従事者	3,278
学生・生徒等	873
不明	798
合 計	33,093

注）警察庁生活安全局地域課発表（下表とも）

経済・生活問題	1,807
健康問題	1,029
家庭問題	382
勤務問題	181
男女問題	49
その他	110
合 計	3,558

※上表より、「自営業・家族従事者」の自殺原因のみを抽出
※一人につき原因は三つまで計上するため合計は一致しない

3月に東京都文京区で発生した、印刷業経営者による一家心中（殺人および未遂）事件は記憶に新しいが、このような現状を放置すると、窮地に陥った経営者とその家族の不幸がさらに増加していくものと思われ、早急な対策が望まれている。

3. 問題点

(1) 整理から再起業までをサポートする窓口がない

前述のとおり、経営不振に陥った中小企業の相談窓口として多くの組織が存在するが、再生、整理、起業とそれぞれのステージに応じて、個別のサポー

トが行われており、企業の私的整理・法的整理から再起業に至るまで経営者をトータルでサポートする組織や窓口はない。経営診断の結果、企業再生が可能とみなされた場合のみ、再生プロジェクトチームによる長期的なサポートが行われるだけである。

(2) 経営者に対するメンタルなサポートがない

廃業や整理を勧められた経営者やその家族に対してのメンタルなサポートが行われないため、経営者は大きなストレスに晒されることになる。そのため、ストレスに耐えきれない経営者の一部が、家族を巻き込んだ悲劇を起こしかねないのである。このような悲劇を避けるため、倒産経験者が運営するNPO法人がいくつか存在するが、組織だった公的な存在ではない。

(3) 経営者の再教育の機会がない

また、今の事業をあきらめ私的整理・法的整理を決意し、果敢に再起を図ろうとする経営者においても、既存の事業がなぜ失敗したのかを振り返ることなく再起業したところで、同じ失敗を繰り返す可能性が大きい。意欲的な経営者の存在と企業の流動性を高めることは、日本経済の発展にとって重要な要素であるが、単に再挑戦の機会を高めたところで経営者の知識や能力に問題があれば資源の浪費にもなりかねない。

4. 提 言

(1) 全ステージをトータルにサポート

企業の私的・法的整理におけるサポートは弁護士・司法書士が、財務・税務的な観点からのサポートは公認会計士や税理士が行えるが、経営戦略の立案・組織構造・マーケティング・生産の効率化まで踏み込み企業のライフサイクルの全ステージをサポートできるのは中小企業診断士である。そこで中小企業診断士を中心とした、廃業整理から再起業まで、

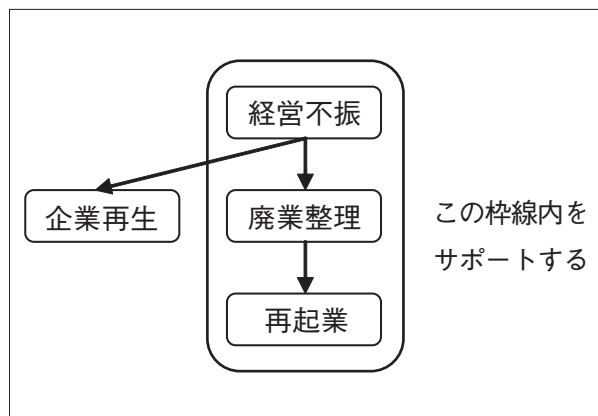
ひいては再起業後の成功までも含めて長期的に経営者をサポートする制度を創設することで、経営者や企業が疲弊する前に余力を持って早期に市場から退場させ、すばやい再起業を促すものである。

(2) 既存組織への参画と連携によるサポート

具体的には、中小企業再生支援協議会、地域力連携拠点、再チャレンジ支援窓口等と提携し、企業再生・事業継続の対象とならなかった企業を迅速に引き受け、中小企業診断士がサポーターとして担当する制度を創設する。

サポーターは、当該企業および経営者に対して適宜弁護士や税理士の協力のもとに、企業の整理手法の選定、労働債権の処理、個人資産（再起用資金）の確保、負債の整理、事業の失敗の反省とその原因の洗い出し等の廃業整理作業を行う。引き続いて、再起業に向けて新たな事業のビジネスモデルや経営計画の策定等を行うとともに、廃業整理に至った反省点を踏まえて、経営者への再教育を行う。同時に、経営者およびその家族に対してメンタルなサポートも一貫して行い、余計な不安感を払拭する。

サポーターは提携先に対して進捗状況を適宜報告し、再起業の成功事例を多く提供することで、経営者にとって心理的に抵抗感のある廃業整理への移行を促しやすくするものである。



提言の概念図

企業の社会的責任(CSR)と中小企業

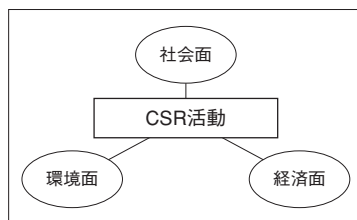
城南支会

安藤 一彦

k.ando@f7.dion.ne.jp

企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility；以下CSRと略す）とは、企業は利益を追求するのみだけではなくて、組織活動が社会へ与える影響に責任を持ち、あらゆるステークホルダー（利害関係者）からの要求に対して、適切な意思決定を行い、行動することである。

企業の持続的発展を支える考え方がトリプル・ボトムラインであり、CSRとの関係では、これは「企業活動を環境面、経済面、社会面の3つの面及びそれらのバランスをとりながら高めるよう、経営戦略として積極的に取り組む」考え方である。



1. CSR成り立ちの経緯

(1) 日本では

我が国では、江戸時代から、CSR的な考えがあった。石田梅岩は「実の商人は、先も立ち、我も立つことを思うなり」と、商人の商行為の正当性を説いた。近江商人は「売り手よし、買い手よし、世間よし」との「三方よし」の考えをもち、商売を行った。最近では、経済同友会は2003年3月に「市場の変化と社会的責任経営」を発表し、「企業評価基準」（CSR活動の評価方法）を提唱した。また、日本経団連は2004年2月に「企業の社会的責任推進に当たっての基本的な考え方」を発表した。さらに、5月にはCSRの視点を入れた「企業行動憲章」を改訂した。

大企業を中心に、各種の報告書が発行され、その名称も時代を反映して、環境報告書→環境社会報告

書→社会環境報告書→CSR報告書に変化してきた。

(2) 世界では

OECDでは「多国籍企業ガイドライン」を1976年に制定し、2000年に社会・環境に関するが追加され、改訂された。国連は「グローバルコンパクト」を2000年7年に制定し、参加企業は人権・労働・環境・腐敗防止に関する10原則を支持表明することが求められる。GRI（Global Reporting Initiative）が2000年に作成した「GRIサステナビリティガイドライン」はCSRの取組みに欠かせない環境報告書やCSR報告書を作成するためのグローバル・スタンダードになっている。

(3) ISO化の動向

ISO26000は現在ISO（国際標準化機構）が策定しており、企業に限らずNPOや行政等にも適応可能な社会的責任（SR）についての規格である。この規格はガイダンス規格であり、認証規格ではない。2010年9月頃に発効予定である。

2. CSRに係る最近の社会/経済的事件

最近の社会/経済的事件の一例を次表に述べる。一度事件を起こすと、信用を取り戻すには多大な労力と時間がかかり、最悪倒産に至る可能性がある。

企業名	不祥事の概要
不二家	賞味期限切れ材料の使用(19/1)
NOVA	特定商取引法の違反(19/2)
ヤマハ発	無人ヘリコプターの不正輸出(19/2)
ヤマダ電機	独占禁止法違反の疑い(19/5)
JFE商事	エレベータ用建材の強度偽装(19/7)
生保会社	保険金不払い総額858億円(19/10)
グッドウイル	違法派遣の繰り返し(19/12)

出所：BEIビジネス倫理研究所ホームページ

3. 大企業が取引先に求めるCSR条件

大企業が自社で取組んでいるCSR活動および取引先に求めるCSRや環境条件の概要等について、大企業のホームページの掲載情報を調査した。その概要を以下に述べる。

- ① 電気機器業界：大手企業は自社で環境活動やCSR活動を行っており、1部大手では取引先にCSR活動を求めている。
- ② 輸送機器業界：大手企業は自社で環境活動やCSR活動を行っているが、取引先にCSR活動を求めているケースは少ない。
- ③ 機械業界：大手企業は自社で環境活動を行っているが、CSR活動を行っているケースは少ない。
- ④ 小売業界：大手企業は自社で環境活動やCSR活動を行っているが、取引先には「公平な取引の推進」を求めている段階である。
- ⑤ 食品製造業界：食品製造業の内、大手ビール会社では環境活動やCSR活動、取引先には「公平な取引の推進」を行っているが、他の大手食品製造業では自社での環境活動やCSR活動のみに留まっているケースが多い。

(1) 大企業の取組みステップ

大企業の取組み経緯を4つのステップに分けると、下記ようになる。

- ① 第1ステップ：自社での環境への取り組み
 - ② 第2ステップ：取引先へ環境への取り組みを要求
 - ③ 第3ステップ：自社でのCSRへの取り組み
 - ④ 第4ステップ：取引先へCSRへの取組みを要求
- 現在、大企業の大部分は第2～3ステップと推定されるが、今後、第4ステップに移り、取引中小企業にCSR条件を求めると想定される。

(2) 中小企業のCSR導入事例

中小企業のCSR導入事例をまとめた形での報告例は極めて少ないが、(社)日本機械工業連合会・(財)ミプロが「中堅・中小企業向け事例にみるCSR導入の手引き」(平成19年3月、92頁)を発行した。同

手引きを見ると、環境改善活動は多くの企業が取組んでいるが、CSR活動については一部の先進的な企業が取組んでいるのみであり、実体は環境改善に近い活動内容となっている。

(3) 中小企業のCSRへの取組み

CSRへの取組みの諸活動は、法令順守、企業統治、人権・労働配慮、経済活動、環境保全活動、社会貢献活動等がある。経営資源の乏しい中小企業では、これらの諸活動を同時に進めることは困難であり、以下のような課題がある。

- ① 中小企業はどのような順序で、どの程度、CSR活動を進めたらよいか。
- ② CSR導入する場合、どのような方法論を活用したらよいか。グローバルコンパクトか、GRIか、ISO26000か。中小企業が利用できるよう方法論やマニュアルになっているか。

4. 提言

中小企業へのCSR導入に向け、以下に提言する。

(1) 中小企業の実態調査

都内中小企業の「CSRに関する意識」と「CSRへの取組み」の実態を把握するための調査を実施する。調査はアンケート様式の作成、アンケート実施および調査結果報告で構成される。

(2) 中小企業向けCSR導入マニュアルの作成

中小企業診断士などの専門家や行政の方等でプロジェクトを立上げ、調査結果を基に中小企業向けCSR導入マニュアルを作成する。中小企業が外部から求められる必要性や経営資源等を考慮して、CSRの導入レベルを3～5レベル設定することが望ましい。

(3) CSR導入の普及活動・研修

CSR導入マニュアルが完成したら、都内中小企業向けにCSR導入の普及活動およびCSR導入マニュアルを用いた各種研修を実施する。また、必要により、CSR導入支援も考慮する。

参考文献：田中宏司著「CSRの基礎知識」、日本規格協会

中小企業経営革新計画作成支援コーナー

——多くの中小企業者に経営革新の意識向上を図る——

城南支会

小黒 光司

oguro@mqb.biglobe.ne.jp

1. 中小企業における経営革新の重要性

原油の値上がり、穀物の値上がりが続く運送業界はもとより、石油関連製品業界、卸売業、小売業から漁業、農業にまでこの影響が及び、不況下の物価上昇、いわゆるスタグフレーションの状況が続いている。大手航空会社はいち早く燃料サーチャージ制を導入し、海外航空運賃の帳尻を合わせている。しかし、国内向け中小企業、とりわけ運送業界においては、国の大手荷主に対する燃料サーチャージ制の指導が行われたにもかかわらず一向に導入される気配がなく、厳しい経営状況が続いている。一方金融においては、大手銀行が景気後退を予測し、ここへきて大幅に不良債権処理のための引当金の積み増しを行い、貸出し条件を厳しくしている。

このような状況の中で、中小企業は自らの力で経営を革新し、生き残りを図らなければならない状況となっている。

しかし、一概に経営革新といっても、中小企業、特に小規模零細企業にとって何をどうしたら良いかわからないというのが現状である。

2. 中小企業経営革新計画承認事業

平成17年に従来の「中小企業経営革新支援法」に代わり「中小企業事業活動促進法」が制定され、引き続き各都道府県により「中小企業経営革新計画承認事業」がおこなわれている。東京都においては現在月間60～70件の申請を受けており、中小企業施策として息の長い政策となっている。

しかし、筆者が数多くの経営革新計画作成に関わった経験から言うと、次のような問題点が指摘される。

- (1) 革新内容がアイデア程度であり、実現性のある革新内容にまで踏み込んでいない。
- (2) 動機が借入枠増加を目的としており、計画承認後の実施に疑問がある。
- (3) 計画書作成が支援者まかせであり、自ら中心となって作成するという意欲に欠ける。
- (4) 従業員との話し合いがあまり行われておらず、従業員からは、社長が勝手にやっているという評価になっている。

このような状況では、経営革新計画の承認を受け一時的に資金繰りが改善されても、数年後には元の状態に戻り、革新計画の本格的実施に至る前に破たんする企業も見受けられる。

現在、東京都では革新計画承認企業の現状を把握するための調査が行われており、今年度中に報告が纏められるとのことである。この結果が待たれるところではあるが、一歩進んで各中小企業支援機関が経営革新が必要と認められる企業に対し積極的に、経営革新の重要性をPRし啓もうを図る必要があると思われる。

3. 経営革新計画作成支援コーナーの設置

現在、東京都、各市区、商工会議所、商工会連合会をはじめ関連支援機関において経営相談事業がおこなわれており、その中で経営革新計画に関する相談に応じている。しかし、経営相談窓口に来る経営者のほとんどが、資金繰りや法律問題というネガティブな相談であり、今後の経営をどうするかというポジティブな相談は少ないのが現状であると思われる。ここで提案する「経営革新計画作成支援コーナ

一」は、現在経営は何とかなっているが、今後どのようにしたらより発展できるかというポジティブな相談を受けることを目的とする。前述したように中小企業を取り巻く環境は極めて厳しいものがあり、現在何とかなっている企業もこのままの経営では数年後にネガティブな相談に来るようになることは十分予想される。

4. 経営革新計画作成支援コーナーの実施手順

各業界の組合等で話を聞くと、次のように言われることが多い。

- (1) 経営相談が必要なことはよくわかるが、組合員に言うときあまり相談したいという要望はない。実際には多くの問題を抱えているはずなのに、会社の恥をさらすようで消極的になっているのではないか。
- (2) 相談員の話はよくわかるが、理屈ばかり多くて実際に困っていることの解決策が出てこない。もっと具体的にわかりやすい方法を知りたい。

このように、中小企業経営者の多くが支援機関の相談についてネガティブにとらえており、より積極的な姿勢で相談を受けようと考えている人は少ないようである。

今回のコーナーは「革新支援計画作成」という前向きな内容に特化しているところから、相談者にとって相談しやすい環境となる。当然、革新計画作成に当たっては企業の現状を把握するので、関連する問題に関しても改善策の検討は行われる。

◎経営革新計画経営者チェックリスト

このチェックリストが今回提案のコーナー設置の肝となる部分である。前述したように革新計画申請に当たっては、かなりの企業が当面の融資目的となっており、このチェックリストで自己チェックすることにより革新計画の正しい目的の理解と取り組み姿勢が明確になる。チェックリストの作成は地域の中小企業診断士に委託する。

◎広報誌・HPによるPR活動

現在の支援関係のPR活動は、主に困っている人を対象にしており印象が暗い。経営革新は企業の明るい未来を目指すものであり、積極的な相談が期待できる。

◎経営革新計画作成支援者登録

相談員がそのまま計画作成支援者になる場合と、経営革新計画作成支援に経験豊富な中小企業診断士等を登録し、計画作成を希望した企業に派遣する場合とがある。

◎窓口相談、訪問相談実施

窓口相談は従来の相談員が兼務する。訪問相談は主に登録支援者が行う。

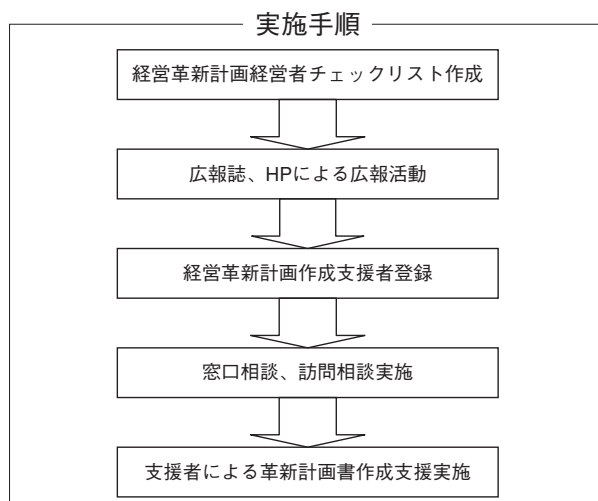
◎支援者による革新計画書作成支援実施

相談の結果、相談者が内容をよく理解し、積極的に経営革新を希望した場合、登録支援者により計画作成支援を行う。

5. 費用および効果

支援者1日当たり@25,000円×4日間＋交通費。相談は無料とし作成支援について依頼者2分の1負担とする。尚、4日間で完了しない場合は、支援者との話し合いのうえ超過分は実費とする。

相談を無料とすることから、経営者の革新計画内容についての理解が深まる。



地域振興産業支援ネットの構築

中央支会
山川 美穂子
JZJ02612@nifty.com

1. 事業導入のねらいと戦略

(1) 地域経済の維持に必要な条件整備

地域経済は現在極めて厳しい状況におかれている。地域経済を維持するためには、次の三つの条件をみたすことが必要である。

第一に、地域の「強み」となる産業の集積を磨くことである。強みが失われてしまった地域は、新たな強みを創造する。

第二に、強みをより強力に発揮させるシナジー戦略を描くことである。具体的には情報発信、連携とネットワーク化である。

第三に、関連資源の集積を図ることである。情報や人材、インフラなどの集積を図ることが効果的である。

(2) 地域戦略の策定と「見える化」

上記の条件整備を実現するものが「地域振興産業支援ネット」である。具体的なネット構築は、以下の手順による。

① 地域戦略の策定

地域の強みの絞り込みと、資源の集中投下の戦略を策定する。地域戦略の策定は、自治体が関係者と連携しつつこれを行う。

② 戦略の「見える化」

策定した戦略を明確化するとともに、シナジー形成に向けたステップを構築する。この段階を「見える化」と呼ぶこととする。

「見える化」には次の各項目が含まれる。

- 推進体制の整備
- 中核事業分野の指定
- 中核事業に属する中小企業の状況調査と事業

発展計画の策定公表

- 計画に基づく企業集積
- 情報発信の仕組み構築

2. 事業の具体的展開

(1) 推進体制の整備

自治体の担当部局を中心に、戦略の策定及び実施評価を行う支援委員会と、推進母体である事業推進本部を設置する。

(2) 中核事業分野の指定

支援委員会は、地域の実情を調査するとともに、「強み」とする産業集積を指定する。産業集積の要件は次のとおりである。

- ① その産業集積が、当該地域にとって違和感なく受け入れられること
- ② 当該地域に、その産業の集積を支援することができる人的ポテンシャルがあること
- ③ その産業集積と連携することができるネットワーク構築の見込みがあること

(3) 中核事業に属する中小企業の状況調査と事業発展計画の策定公表

地域の中小企業の状況を調査するとともに、事業発展計画を策定・公表する。事業発展計画には、次の内容を含むものとする。

① 事業の共同化に関する事項

集積を図るための事業共同化に関する戦略である。具体的項目は以下のとおり。

- 営業ネットワークの共同化
- ネット受注を図るためのバーチャルカンパニーの設立

- 人材や情報のデータベース化等

② 事業の譲渡・譲受に関する事項

地域内で事業の継続が困難となっている事業について、譲渡による存続を図ったり、他地域に立地する事業の譲受によって、産業集積に寄与するテコ入れを行う。具体的項目は、以下のとおり。

- 譲渡可能企業の登録や譲受可能企業の情報の提供
- デューデリジェンス支援
- 事業譲渡交渉の支援
- 対象企業への特例融資のあっせんや、雇用維持奨励金の支給等

③ 事業の転換に関する事項

集積しようとする産業に事業転換しようとする者に対する支援を行う。具体的項目は、以下のとおり。

- 経営基盤の確認
- 事業転換計画の策定に関する支援
- 資金調達に関する支援等

④ 連携・ネットワーク化に関する事項

産業集積に関するシナジー効果を発揮させる連携・ネットワーク化に関する戦略である。具体的項目は、以下のとおり。

- 情報のデータベース化
- 地域連携による受発注の共同化
- 仮想産業集積構想等

⑤ 関連資源の集積に関する事項

シナジー効果を発揮させるための関連資源集積に関する戦略である。具体的項目は、以下のとおり。

- 優秀な人材の囲い込み
- 地域の魅力の発信
- ホームページの整備やリンクの整備など地域の情報インフラ整備等

3. 中小企業診断士の関与

中小企業診断士は、戦略の策定及び実施評価を行う支援委員会や事業推進本部への参加や、具体的な作業（各種調査、ネットワーク化やデューデリジェンスなどの作業等）において中心的役割を果たすことが期待されている。

4. 実施のための予算措置

事業に必要な予算は、基本的に事業に参加する事業者が負担する。ただし、当初の周知経費及び支援委員会や事業推進本部運営経費については、行政側で負担する。

行政側で負担する事業費は次のとおり。

なお、当該予算は事業実施当初の予算であり、概ね一ヵ月程度の期間を想定している。

(支援委員会経費)

• 広報費	50万円
• 謝 金（有識者等）	
2万円×5人×6回	60万円

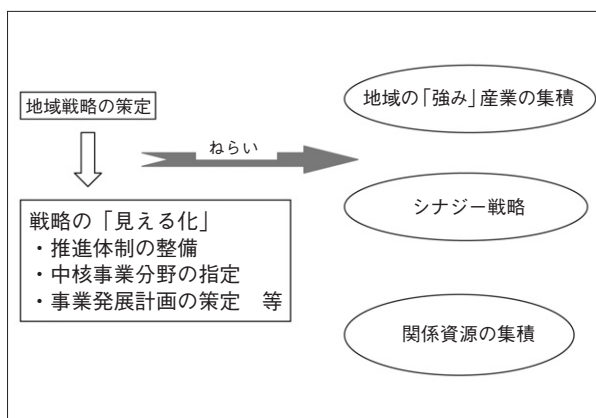
(事業推進本部経費)

• 会議費（有識者等）	6万円
-------------	-----

(共通費) *全案件をこの日程で処理

• 企画実費等（戦略策定・指導実費）	
2.5万円×5人×20日	250万円

合計 約366万円



地域振興産業支援ネットの構築

マテリアルフローコスト会計（MFCA）

—— 無駄を排除し環境に貢献だけではなく利益創出も行う ——

城東支会
村上 一幸

1. 環境の現状

大手、中堅、中小などの企業規模に関係なく環境問題は、企業必須の取り組みであることは周知の通りである。

しかし、実態は環境への取り組みがコストの増加であり、負荷の増大であることから積極的に取り組んでいる企業はまだ少ないのが現実である。

一方では、積極的に取り組むことで企業の社会的責任を果たし、それを企業アピールとして大々的に宣伝している企業もある。

社会全体の取り組みではなく、企業の自主的な取り組みが現状である。

それは、環境問題への取り組みと言っても非常に広範囲であり何から取り組めば良いかも判断しづらいことにも起因していると思われる。

2. 中小企業の現状

中小企業にとっては、自社がどれだけ環境悪化へ影響しているかが分からないこともあり、また、自分たちより資本力のある大手企業が取り組むべき事と考えている経営者も多いことから大手企業に比べても取り組んでいる企業数では圧倒的に少ないのが現状である。

しかし、取引先からの取引条件に環境への取り組みが謳われ、地域社会からは環境への配慮要請もあり、これからは企業の規模で取り組みが分かれるのではなく、社会的企業かどうかで分かれると考える。

また、人材難で悩む場合も従業員の採用に関して環境に対応している企業としてアピールに使うことも当然で、ぜひ中小企業も環境を自社の優位である

とする考え方、活動を行うべきである。

3. マテリアルフローコスト会計(MFCA)

今回提言させていただくのは「マテリアルフローコスト会計」通称MFCAについてである。

とかく環境は、コストが掛かり企業にとっては手間の掛かるものとも思われてきた。

しかし、MFCAはそんなことを一笑するような環境への有効な取り組みであるだけではなく、利益創出（コスト削減）も実現する取り組みである。ポイントは、資源生産性の向上である。

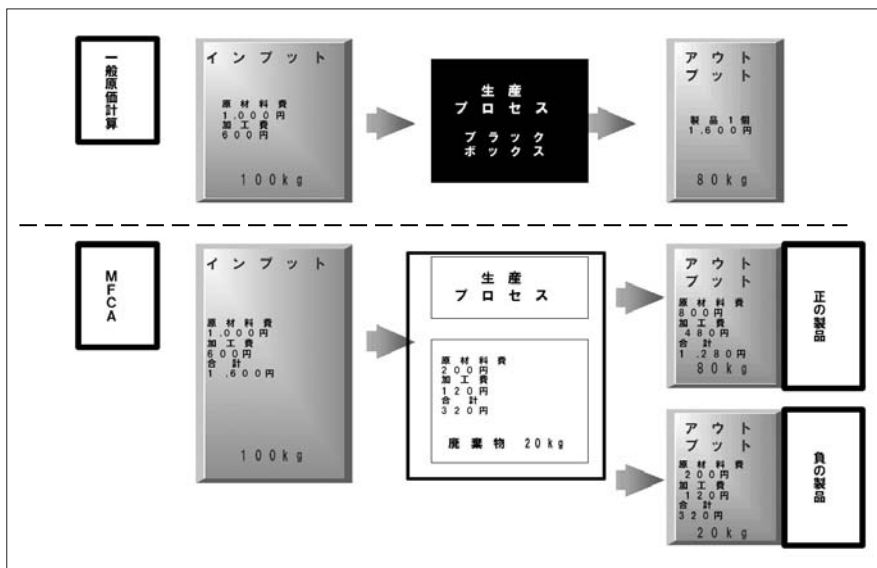
では、MFCAとはどんなものだろうか。

その前に環境会計を簡単に説明する。

環境会計とは、「企業が社会的企業として環境への責任を果たす中で、環境保全や環境負荷低減をするための活動及び影響を認識・把握し、それを貨幣単位で測定・評価することで、その結果を会計情報として企業内部及び外部ステークホルダーに伝達、報告する会計」のことを言う。

ではMFCAとは、工程内のマテリアル（原材料）の実際の流れ（フローとストック）を投入物質ごとに金額と物量単位で追跡し、工程から出る製品と廃棄物をどちらも一種の製品と見立ててコスト計算する手法である。製品は「正の製品」、廃棄物は「負の製品」と呼ばれる。

その結果から従来とは違う「気づき」において改善ポイントを明確化しコストダウン活動に役立てる事が可能である。MFCAを使って分析、検討されるコストダウン課題は、省資源や省エネにもつながっていく。



重要なポイントは、負の製品は利益を生み出す製品ではなく、最終製品と同様に材料や加工費、労務費も掛かっているため、こうした負の製品コストをマテリアルの物量で把握することで、これまで見過ごしてきたロスを「見える化」できることである。

一般原価計算とMFCAとの違いを図にした。ポイントは「正の製品」と「負の製品」である。

4. 提言

経済産業省で推進している経営効率向上と環境効率向上の両立を図る手法として期待されているMFCAの普及を図るため、中小企業向けのMFCA導入共同研究モデル事業を平成16年度・平成17年度新規事業として実施した「中小企業者環境配慮型経営システム構築事業のマテリアルフローコスト会計導入共同研究モデル事業報告書」もそれ以降行われていないことで、中小企業のMFCAの取り組みが疎かになっている。

今後中小企業が積極的にMFCAを採用し自社の無駄の排除による利益創出を行うことは、自社の自立や確固たる経営基盤の確保を行ううえで必要と感じている。

一番良いのは、公的機関が再度助成金を使い中小企業向けに外部コンサルタントとMFCAの導入支援を行うことである。

しかし、公的資金を使い何から何まで外部コンサルタントに任せ、導入することは受動的であり、自立する中小企業としては意味をなさないと考える。

もっと有効に、能動的にMFCAを導入するための支援をすべきである。

提言として、MFCA構築のための教育を、公的助成金を使い、教育後の構築については自分達自ら行うようにすべきである。

費用的には、3ヵ月コースで、3名育成し、360万円の助成金である。(座学2回。テスト工程実習による月1回の指導。交通費、宿泊費は含まない)

5. 最後に

経済産業省は、マテリアルフローコスト会計について、平成19年11月16日付で国際標準化機構に対して国際標準化に向けた作業開始の提案を行い、平成20年3月19日付、環境マネジメント分野の専門委員会（ISO/TC207）の幹事国であるカナダから、加盟国の投票の結果、同会計の規格化作業の開始が採択された旨通報を受けたことを発表した。

この結果、我が国のイニシアチブの下、規格化の作業を行うワーキンググループが設立され、3年後を目途に国際規格発行に向けた作業に着手する。

MFCAは環境会計分野であるが、資源生産性に着眼し、資源生産性を最大化することで、環境に配慮した利益創造を行う取り組みであることを再度理解すべきである。

財務内容の診断手法

——資金繰りの簡易チェック法の提案——

城南支会

吉田 勉

fwks8809@nifty.com

1. はじめに

「いざなぎ超え」と呼ばれた好景気循環が収束し、昨年後半から続く急激な原油価格および原材料価格の高騰が、特に中小企業の経営を直撃しかねない状況になった。コストアップを価格へ転嫁できず、既に経営上の支障が生じている企業も増えているのではないかとと思われる。今後、中小企業に対する資金調達支援策が具体的に検討されていくものと思われるが、こうした支援策を進めていく際に中小企業の資金繰りをどのようにチェックすべきか、簡易な手法を提案させて頂きたい。

2. 資金管理の重要性

中小企業においてもキャッシュフロー（以下、CF）会計が重要であることは言うまでもない。資金の流れを止められれば、経営も立ち行かなくなるのである。かつて、黒字決算を維持していても、金融機関から資金をとめられて破綻に追い込まれた企業も多い。資金管理においては、表-1に示すとおり、事業CF、運転資金、長期資金の項目において資金の調達と運用の観点で捉えることが重要である。

CF計算書では、営業活動CF、投資活動CF、財務活動CFに区分し、営業活動CFは、償却前営業利益に流動資産および流動負債の増減、すなわち営業活動における資金の増減を加味し、さらに利息と税金の支払いを差し引いて算出している。しかし、CF計算書を精緻に算出するには非常に手間がかかるため、流動資産・流動負債の増減を考慮しない段階の償却前営業利益、短期的な運転資金、長期資金の3つの視点に絞ってチェックするのが良い。

表-1 資金管理のポイント

	運用	調達
事業CF	利息の支払い 税金の支払い	償却前営業利益
運転資金	受取手形の増減 売掛金の増減 在庫の増減	支払手形の増減 買掛金の増減 未払金の増減 短期借入金増減
長期資金	長期借入金の返済 社債の返済 長期末払金の返済 設備投資	長期借入金の借入 社債の発行 長期末払金の増加

3. 資金繰りの簡易チェック法

(1) 償却前営業利益の評価

損益計算書上の営業利益に（売上原価および販管費中の）減価償却費を加えたもので、事業から生み出されたCFである。償却前営業利益が仮にマイナスであれば、既に現預金の取り崩し、支払いの繰り延べ、資金の借入など、何らかの資金手当をしているはずである。

チェックポイントとしては、前期比、あるいは四半期もしくは月次の前年同期比において、増加しているか、減少しているか、である。利息と税金の支払いまで賄えない、あるいは、減少傾向が避けられないのであれば、先ず、人件費など固定費の削減が必要となる。

参考までに中小企業の財務指標（中小企業庁編）を基に売上高償却前営業利益率を算出すると、最新データの平成17年度平均で、製造業6.0%、小売業2.4%である。同書には中分類業種までの実数分析データが掲載されているので、各社の業種の指標を

算出すると大変参考になる。

(2) 経常的運転資金の試算

事業を継続していくには、在庫資金や売上債権が現金化されるまでの運転資金が必要である。一般に経常的な運転資金は「(割引前受取手形＋売掛金＋棚卸資産(在庫))－(支払手形＋買掛金)＋手元流動性資金(0.5～1ヵ月分の売上)」(算式A)で求められる。

チェックポイントとしては、回収条件、支払条件の妥当性である。業種特性や企業固有の特性も考慮する必要があるが、運転資金回転期間の業種平均との比較が有効である。中小企業の財務指標により17年度の平均運転資金回転期間を算出すると、製造業で2.3ヵ月、小売業で0.9ヵ月である。

売上は伸びているが、繁忙な資金繰りが続く場合は、売上債権の回収サイクルが長期化していないか、在庫が過剰になっていないか、あるいは買入債務のサイクルが短縮されていないか、それぞれの回転期間をチェックすれば良い。増収分が運転資金に回っている可能性がある。一方、算式Aによる運転資金がマイナスになっている場合は、どう考えるべきか。この場合、経常的な運転資金は必要はないはずなので、必要以上に現預金が滞留しているのであれば、前向きな設備投資を提案しても良い。また、支払手形や買掛金のサイクルが非常に長い場合は、手数料等として負担が生じている可能性もあるので、チェックをした上で有利な条件を選択させるべきである。

(3) 長期有利子負債の妥当性

借入金などの有利子負債がある場合には、その借入負担の妥当性のチェックが重要である。この場合、設備資金などの長期資金の償還予定年数が有効な指標になる。償還予定年数は、長期性借入金を償還原資で除して算出できる。決算書上の借入金は、必ずしも資金性格上の長期・短期に区分されていないので、実質的な長期性借入金は、有利子負債合計額から算式Aによる運転資金を差し引いて求める。償還

原資は、「経常利益×(1－0.5(実効税率))＋減価償却費」で簡便的に算出できる。

チェックポイントは、先ず、償却資産の残存年数との比較である。償却資産残存年数は、「(固定資産－土地－建設仮勘定－投資等)÷減価償却費」で簡便的に算出できる。償還予定年数が残存年数以内におさまっていれば、投資回収が概ね順調に進んでいると考えられる。次に、実際の借入金の返済条件との比較である。契約上の返済期間が償還予定年数に近ければ、概ね妥当な水準である。設備資金を短期資金で調達している場合には、低金利であっても資金的には繰り回しが必要なため、事務コストが膨らんでいる場合もあるので、チェックを要する。

中小企業の財務指標により17年度の平均償還予定年数を算出すると、製造業で4.7年、小売業で8.6年である。各企業の資金事情も様々なので、断定的な見方は避けるべきだが、業種平均との比較は、各社のポジションを把握する上で非常に参考になる。

表-2 平均的財務指標(平成17年度)

	製造業平均	小売業平均
売上高償却前営業利益率	6.0%	2.4%
割引前売上債権回転期間	2.9月	1.0月
在庫回転期間	1.2月	0.9月
買入債務回転期間	1.8月	1.1月
運転資金回転期間	2.3月	0.9月
長期資金平均返済年数(注1)	4.7年	8.6年
償却資産残存年数(注2)	7.5年	9.3年

出所：中小企業の財務指標(中小企業庁編、平成19年発行)のデータを加工・作成

(注1) (有利子負債合計－経常的運転資金)÷(経常利益×(1－0.5(実効税率))＋減価償却費)

(注2) (固定資産－土地－建仮－投資等)÷減価償却費

4. おわりに

以上、財務内容の診断手法として簡易な資金繰りチェック法を提案した。行政機関、支援機関等にかかれては、中小企業への資金調達支援に際しては、かかる視点も含めた助言が効果的と思われる。

13歳のハローワークを体験できる仕組みづくりを提言

—— キャリア・アドバイザーの活用が成功の鍵 ——

城西支会

藤本 芳彦

mrfuji1@jcom.home.ne.jp

少子高齢化による若年労働力の不足、ニート・フリーターの増加などが大きな問題となっている。次世代をになう小中学生が、若年期から様々な職業に興味をもち、夢と希望を持って仕事に取り組む準備ができるような仕組みづくりと支援体制の充実が必要である。すでに杉並区の中学校などで商店街の協力を得て実施されている職業体験プログラムを発展させ、キャリア・アドバイザーが全体のプロセスをコーディネートすることにより、具体的な成果が得るものにしたい。

1. 提案の骨子を5W1Hで表現すると

(who) 小学高学年、中学生が
 (why) 自分らしい仕事に就くことができるように
 (when) 日常生活の中（授業や春夏秋冬休み）で
 (where) 家庭、学校、企業、商店などで
 (what) 様々な職業や仕事を
 (how) 学習、体験、提案活動などを通じて

学ぶことができる環境づくりと、経験豊かな大人たち（キャリア・アドバイザー）の組織立った支援体制について提案する。

2. 職業理解のステップとは

次のようなステップを追って、いろいろな職業についての理解を深めていくことができる。人から教えてもらうだけでなく、自分で体験し、グループで考え、提案していくところまで進めていきたい。

Step1. いろいろな仕事を知る

- いろいろな職業を書き出してみる

- 興味のある仕事について調べる
 - 経験者に体験談を聞く
- Step2. どんな仕事を説明する
- 仲間達に自分の調べた職業を説明する
 - 人に説明しあうことにより、様々な職業を知ることができる
- Step3. 自分のしたい仕事について考える
- 将来、自分らしい仕事をしているシーンを想像してみる
 - 複数の仕事をリストアップできれば、可能性も広がる
- Step4. 仕事を体験してみる（インターンシップ）
- 自分の希望する仕事を体験してみる。または仕事をしている人にインタビューする
 - 企業や商店などの協力を得る必要がある
- Step5. 体験談を報告する
- 体験した仕事…インタビュー結果などを報告する
 - 将来、就きたい仕事への夢を膨らませる
- Step6. 体験内容などを活用して、グループで行動してみる
- 例えば、
- 学校の文化祭などで模擬店舗を運営する
 - 理想の商店街について提案する

など

3. 支援体制の確保

以上のプログラムを円滑に行うためには、学校の先生や父兄の理解はもちろん、地域の商店や企業などの協力が必要になる。全体のプロセスをコーディネート

ネットするキャリア・アドバイザーを含めた支援者をデータベースに登録し、できるだけ多くの生徒に職業体験できる場を提供したい。

キャリア・アドバイザーの役割としては、

- 前記プログラム全体（職業理解のstep6）の企画、運営、実行
- 生徒の職業理解をグループ指導
- 商店街や企業との交渉（インターンシップ、見学、インタビュー依頼など）
- 自分が経験した職業や仕事の説明

またキャリア・アドバイザーの候補としては、

- 中小企業診断士（独立および企業内）
- キャリアカウンセラー
- 商店街店主
- キャリア支援関連のNPO
- 地域の定年退職者
- 生徒の父母 など

キャリア・アドバイザーには、プログラム全体を円滑にすすめるリーダーシップと次世代をになう若者を育てる情熱が求められる。

4. 期待される効果は

（小中学生のメリット）

- いろいろな職業や自分の将来の可能性を知ることにより、仕事に夢や希望を持てる

（企業、商店街のメリット）

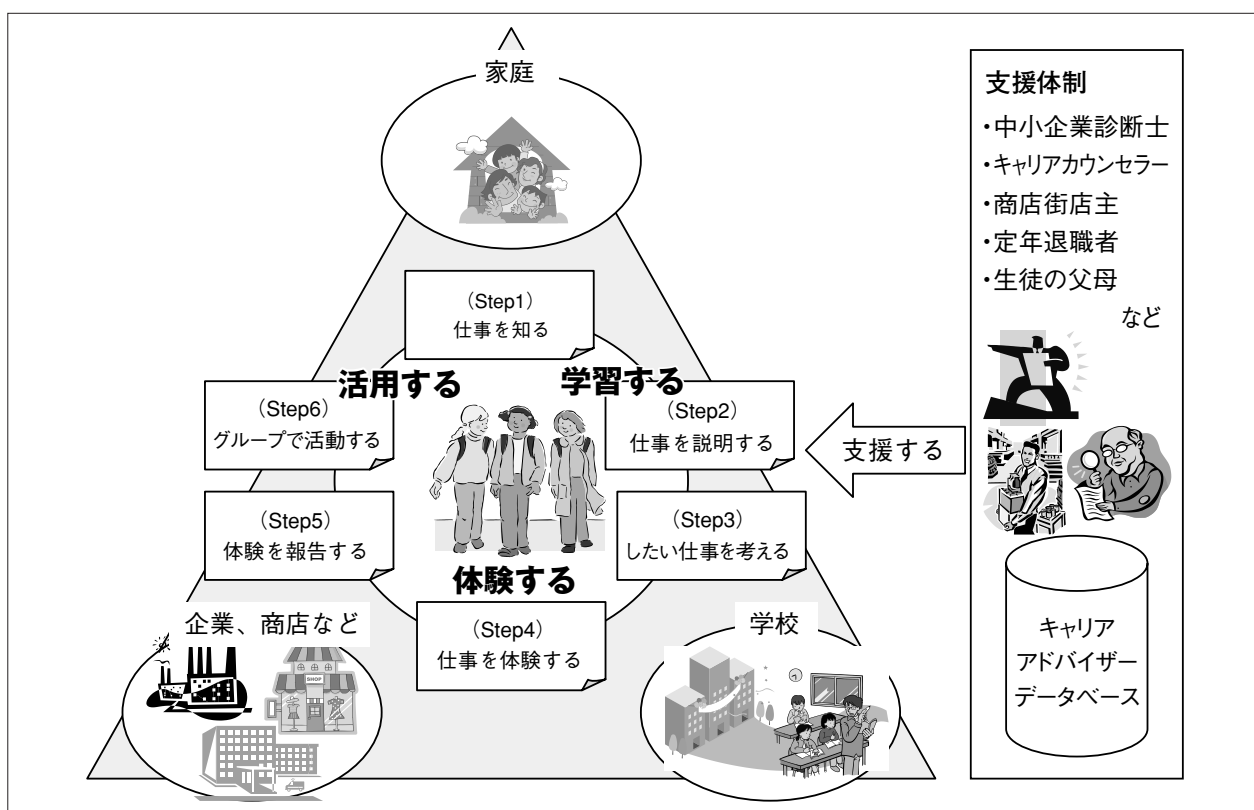
- 地域社会との連携が強まり、企業や商店のイメージアップが期待できる

（行政のメリット）

- ニート・フリーター撲滅の具体策として有効である

（キャリア・アドバイザーのメリット）

- 社会貢献の一環として、次世代をになう若者の育成に寄与することができる



職業理解のプロセスと仕組み

中小企業インターンシップ事業の提言

—— 後継者の適性を見極めた事業承継マッチングのために ——

城西支会

木田 裕芳

hiro2kida@yahoo.co.jp

1. 起業希望者側の抱える課題

新規開業率の向上を図るために、行政主導による起業希望者向けの各種創業セミナー、創業相談など、創業についての各種支援策が充実してきている。

一方「アイデアを試せる場所や機会がない」「起業を考えているが、資金も人脈もない」という声も根強く存在している。

起業にあたっては、①資金繰り、②販路や売上の確保、③人手の確保などが主な障害になると言われている。確かにこれらは開業やその後の事業運営で重要な要素であるが、統計上把握しにくい事情として、そうした問題とは別に、実際に起業してみたら「こんなはずじゃなかった」「自分には向いていない」などの理由で廃業になっているケースもあるのではないか。

会社勤務のかたわら、起業の準備を行うことは非常に大変である。副業を禁止している会社が大多数を占めている中で、事業のアイデアを試してみたり、調査したりする機会は限られている。

一からの起業に伴うリスクや負担を和らげるという観点では、後継者人材マッチング促進事業などの活用を通じて、後継者という形で事業を承継する方法がある。しかし、この場合でも「自分は事業主として務まるのか」ということをあらかじめ体験しないと、ミスマッチが生じる可能性がある。

2. 中小企業における事業承継上の問題

後継者がいない、幹部候補者がいない、あるいは採用しても定着率が低い、といった人材面での問題は、多くの中小企業経営者を悩ませる課題の一つで

ある。

企業の実態をPRする機会が限られている以上、公募的な人材採用にも限界があり、外から見てよくわからないから、優秀な人も集まらないというのが実態である。

後継者人材マッチング促進事業（先述）に加え、平成20年度からは、開廃業マッチングなどを行う事業承継支援センターが全国に設置されるなど、事業承継の支援体制が整備されつつある。しかし、本当に適性のある後継者を探すには、ある程度働かせてみないとわからない、というのが本音ではないだろうか。

試用採用とまでいかななくても、一定期間、自分たちの会社あるいは業種に関心があるというサラリーマンを受け入れ、実際に製造や販売に携わってもらうことで、その人の適性を判断することができれば、より適切なマッチングにつながると考える。

3. 提言：中小企業インターンシップ事業

そこで提言したいのが、中小企業インターンシップ事業である。

最近では、大企業を中心に、新卒者を対象としたリクルート活動の一環としてインターンシップを組み込み、入社後のミスマッチや早期退職を防ごうという取り組みがふえてきている。今回の提案は、起業あるいは事業承継を希望する人たちが、まず実際の中小企業での製造・販売を体験することで、自分の適性を把握するとともに、受け入れる中小企業者側も、適性のある後継人材の発掘につなげていくというものである。

(1) 概 要

仕組みは以下の図-1のとおりである。

主なポイントは、以下のとおりである。

① 週末中心の短期間の事業であること

起業を漠然と考えている企業勤務者が、現在の仕事を続けたまま、週末などを中心に体験できるようにすることで、参加しやすくする。

② 製造・販売などの第一線を体験すること

単なる見学や管理部門の業務体験ではなく、可能な限り、製造・販売などの第一線の業務を体験してもらう。実際に製品を作ったり売ったりすることで、自分のアイディアが実現できそうか、本当にこの仕事が好きかどうか、適性があるかどうか、といった点を試すことができる。

③ 試用採用ではないこと

①とも関連するが、あくまでも体験事業であるので、試用採用ではない。また、実際に事業承継につなげるか否かも当事者間の自由である。

(2) 期待される効果

あらためて整理すると、以下のとおりである。

① 起業希望者側

- 自分が起業を考えている事業（の第一線）を実際に体験することで、起業あるいは事業承継前に当該事業の感触や自分の適性を確認することができる。
- 現在の仕事を通常どおり継続しながら、無理なく起業あるいは事業承継の検討を行うことができる。
- 縁があれば、体験をした中小企業に転職し、そこで後継者や幹部となることで、一からの起業よりも低いリスクと手間て経営に携わることができる可能性が高まる。生産拠点・顧客基盤についてもそのまま活用することができる。

② 受入中小企業側

- 後継者はいないが、事業を継続させたいという経営者にとって、適性のある後継候補者の発掘につながる。
- 入社後のミスマッチによる早期退職等を未然に防止することにつながる。

(3) 留意すべき事項

この制度の運営にあたって、留意すべき事項は以下の点である。まずは、ピンポイントでの試行実施を経てから、制度構築に移すべきと考える。

- ① この制度に参加することが、起業希望者側にとって、副業にあたるものではないことを制度上明確にする必要がある。一方、現在勤務している会社の営業活動等を主たる目的とした参加を禁じるのは言うまでもない。
- ② 受入企業側には、起業の先輩として、これまでの経験などを参加者にしっかり伝えてもらうとともに、その会社の事業承継がうまくいくかどうかとは別に、広い視点で起業の芽を育ててもらうことを期待したい。

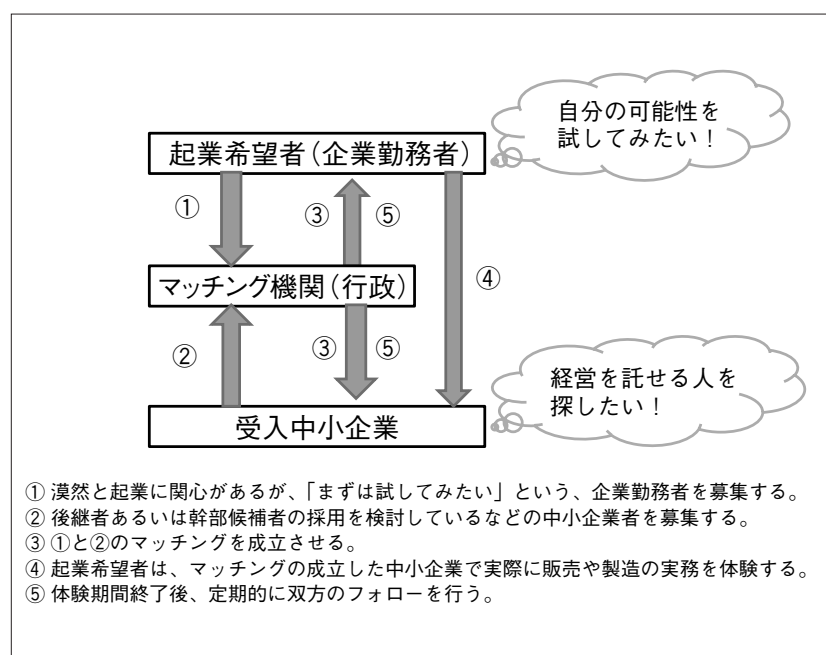


図-1 中小企業インターンシップ事業イメージ

公的機関は大学生と企業人の橋渡しを

中央支会

山戸 昭三

yamatos@cablenet.ne.jp

1. ニーズとシーズの存在

最近、筑波大学や九州大学、武蔵大学、北陸科学技術先端大学で企業講師として「プロジェクトマネジメント」の講義をすることが多い。その際に、将来の学生が希望する仕事やライフプランなどについて話をすることも多い。その際の感想などを踏まえてこの提言を行う。

大学生や大学院生は、学生生活や就職活動を行う場合、学生生活をどのように過ごすべきかについては、インターネットのさまざまなサイトの情報を参考にするとか、学生同士で話し合うことが多いと思う。

また、就職活動については、親か友人同士または大学の就職課の先生が相談相手であろう。人生の大部分を占める社会人になるための意志決定が、結構、安易な情報で決定することがある。うまく自分に適した職業を見つけることができれば良いのだが、相談相手や自分自身の将来に対する情報の少なさや社会の見方の狭さに気がつくことも結構多いのではないだろうか。

その根拠として最近では就職して、3年以内に折角就職した企業をあっさり退職してしまう若者が多い。小学生のころから好きな仕事があって、そのためには寝食を忘れて打ち込めるという人はまれであるが幸せな人である。だが、大学生になっても将来の自分の姿を描くことができず、何となく卒業してしまう人もかなり多い。その原因は、意外にわかっているようでわかっていない企業人の生活や仕事ぶりを知り得る機会がないからである。受け入れた企業にとっても大きなコストを掛けて獲得し教育した

学生にわずか数年で退職されたのでは、大損害である。ここに、社会的なニーズとシーズがある。

2. ニーズとシーズの橋渡しをサポート

学生はそれぞれの企業における働きがいを知りたい、親も自分の子供にはどのような仕事に適しているのかを調べて少しでもやりがいを持てるような職業や企業を探したい。

一方、企業人や中小企業診断士をはじめとする士業の人たちは、さまざまな企業の人々と日常的に情報交換している。マスコミが作り出した虚像のような話が本当であるかどうか自分の目で見て知っている。

例えばIT産業が「3K」とか「7K」と言われているが、本当にそうだろうか、企業の業務プロセスを改革する手助けができ、自分がプロジェクトの中に入って着々と実力を付けていることが楽しくて仕方がない場合もある。いろいろな職業観や職観を持った人の意見を入手し、場合によったらその人の人生観などを学生やフリーターの人たちに紹介する場やコミュニティを作っても面白いのではないかと。言っても公的機関の職員が何でもかんでも実務としてやって欲しいと言うことではない。

アウトソーシングを考えるとしたら中小企業診断士をはじめとする士業の人たちである。企業経験もあり、独立された人もおり、さまざまな経験を積まれている。この人たちに学生へのコーチングを依頼することも十分に選択肢として持つこともできるのである。

昔は、家族も大家族で両親だけでなく、祖父母、

一人っ子は少なく、兄弟が多かった。また、隣近所は、親戚みたいな関係で相談しようと思えば幾らでも相談する相手がいた。ところが現代は、核家族化が進み、子供も一人っ子が多く、外で遊ぶ場もない。今頃は両親すら相談相手がおらず、自分にも相談相手がいない。子供達も大学生になっても相談相手がいない状態が続いている。

3. 若者の相談相手と企業人や士業の人達とのコミュニティづくりの手段

リアルなつき合い、バーチャルな情報交換など、さまざまなコミュニティの形成が考えられる。

3.1. リアルなコミュニティ

区民館を行政が主導して、企業人の職業観を披露する場を提供してはどうだろうか。月一回の例会形式にして、そのようなコミュニティの場があることを書いたパンフレットを大学に持っていき、食堂が売店の出口に置いておくというのはどうだろうか。企業人や士業の人達は、自分の経験や考え方をまとめ、講演をするだけで満足できる人もいる。

3.2. バーチャルコミュニティ

Webを解説し、企業人や士業の人達に、自らの経験や考え方、職業観などを掲載し、大学生や大学院生は、それを見ることができるようにする。社会にでてからの失敗談などを類型化しておくとう人気のコーナーができたりする場合もある。

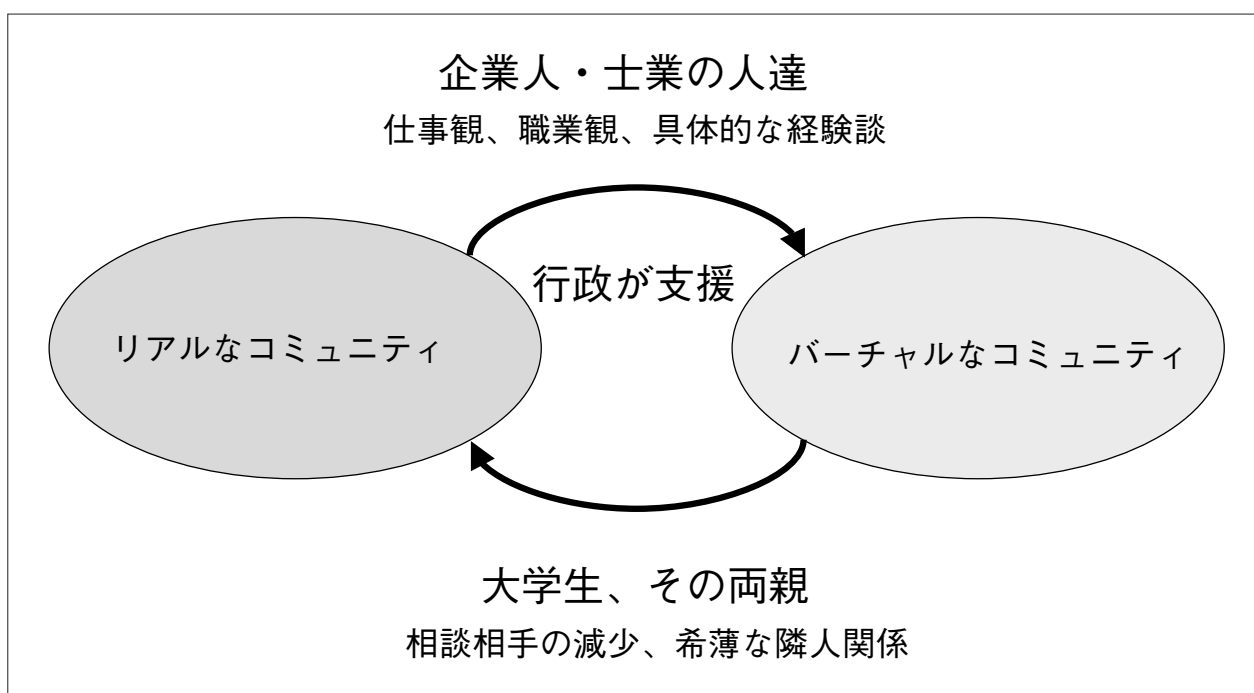
3.3. バーチャルコミュニティのオフ会

一般的に言えば、直接、話をするとか懇親会をした後の方が、バーチャルコミュニティは活性化しやすい。その人の考え方や雰囲気分かりバーチャルでも親しくなりやすい。

逆にバーチャルコミュニティ場観ではなくたまには、オフ会を開催して顔を合わせることも大切である。

3.4. 継続的支援は診断士会やNPOに

方法は幾らでもあるのだが、継続的に中心となって推進する人がいることが大切である。この場合、行政に対応してもらうことが最も望ましいと思われるが、それが困難な場合は地域の診断士会やNPO等に委託するのもひとつの方法であろう。



高齢者等の介護の現状と課題 そして対策と提言について

—— 超高齢化社会の到来に伴う地域及び地域住民との連携も…… ——

城南支会

沼田 邦男

k-numata@amber.plala.or.jp

はじめに

日本はこれから好むと好まざるとにかかわらず世界一の超高齢化社会に突入する。

地域への提言もこのようなことへの理解・配慮がどうしても必要となっている。その点、私は介護ヘルパー取得、介護施設の諸診断そして福祉サービス第三者評価の実施等の諸経験もあり以下 1. 現状、2. 課題、そして 3. 対策と提言について述べる。

さて、高齢福祉は平成12年に介護保険制度が施行されたことにより大きく様変わりした。この介護保険制度がもたらしたものは高齢福祉のみならず日本の福祉社会の概念を大きく変え、社会保障制度全体にも大きな影響を与えている。

1. 現 状

- (1) 高齢福祉サービスは措置制度のサービスから本人が選択し契約するという概念が入ったことで利用当事者の「主権」が明確になった。
- (2) 又、選択権行使の実現のためにサービスの量が必要であり、規制緩和による民間事業者の参入が進み、介護保険事業者は市場経済の論理の中に突入した。
- (3) それにより介護サービスの実態が見えやすくなり情報の公開や第三者による評価、あるいはサービス利用者の苦情やその解決への対応が進んだ。
- (4) しかし、一方で市場経済論が強くなりすぎ、利益優先の事業者の行き過ぎた経営による事件が増大し、サービス利用者を不安にしている。さらには福祉労働市場をも不安定にしている。
- (5) 福祉サービス利用者の当事者主権を中心にすえ

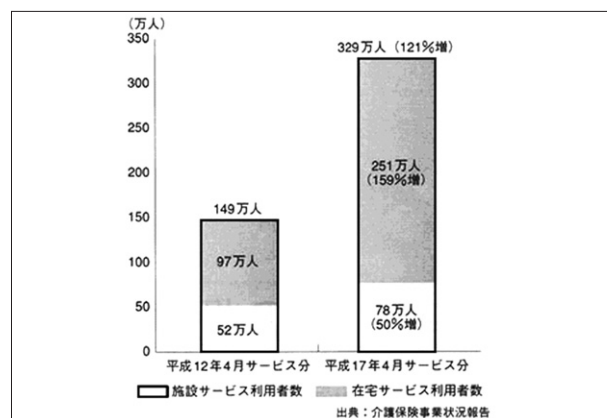
て、サービスの量と質の確保、その運営の健全性と安定した継続性が確保されなければ『福祉』とは言えない。介護保険制度及び社会福祉の充実が国の財源や市場経済に大きく左右されて弱肉強食にならないようにしなければ、21世紀の日本超高齢社会に『人権の尊重』は実現できない。

以上のあるべき姿と現実とのギャップをして、現在の介護保険法のもとでの老人介護の諸施設は経営不振や倒産に陥ると、逃げ場のない老人が路頭に迷い、社会問題化は必須との危機感もある。

その点、今回、介護サービス従事者の確保に関する厚生労働省の取組状況等を行政評価局が調査し平成20年9月5日付け勧告の結果は、筆者が施設現場での諸経営者からのヒアリングとほぼ同様な意見でもあるが、それは次の通りである。

それによると下記の通り介護サービス事業者が介護サービス従事者の確保に苦慮していることをうかがわせる意見等が関係団体から寄せられている。

- ① 『「仕事を続けても家族を持てない」と離れていく職員も多い』(NPO法人全国認知症グループホーム協会)



サービス利用者数の推移

② 「求人をして最近も応募者がいない。応募があっても、質を問うような採用ができない実態」
（日本ホームヘルパー協会）

③ 「人材募集に対する応募状況は非常に厳しい」特に、大都市においては厳しい状況にある（社団法人全国老人福祉施設協議会）。

④ 介護サービス従事者の離職率を全産業平均のそれと比較すると、介護サービス従事者の離職率は、21.6%と、全産業平均の離職率16.2%よりも高いものとなっており、職場環境が厳しいことをうかがわせる（平成20年7月厚生労働省開催の「安心と希望の介護ビジョン」会議の資料より）。

さて、前ページの図の通り、介護サービス利用者数の大幅な増加に伴って介護サービス従事者数も大幅に増加している。

2. 課 題

しかし上述のような状況にあるにもかかわらず、厚生労働省においては、①離職原因・未就業の原因の実態把握、どのような対策等が講じられれば就業するのかなどについての意識調査が未実施であり、②介護サービス従事者の賃金の多面的・総合的な把握・分析が不十分及び、③介護サービス事業者の財務状況の分析が不十分である。更には、次のことも急がれる。

（1）高齢福祉の対象は元気高齢者からターミナルケアまで実に多様である。その多様なニーズに対する行政施策が立ち遅れている。「社会福祉」の充実と介護保険制度の健全な運用により、豊かな福祉社会が実現することへの取組みが急がれる。

（2）また、地域力が強化されることが、市民一人ひとりの暮らしに則した福祉サービス基盤づくりに不可欠であり、そのための地方行政への権限委譲が急がれる。

（3）福祉サービスの質の向上のために、①福祉労働条件等の環境を高め、その社会的地位の向上をはかるべきである、②福祉教育の内容を見直し、専

門性を高め、医療との連携をはかるべきである、

③ターミナルケアや認知症ケアへの充実を行政の福祉施策として取組み、事業者への支援体制を検討すべきである。

（上記は、評価調査者養成研修テキスト基礎研修編（かながわ福祉サービス第三者評価機構監修）より一部抜粋）

3. 対策と提言

以上の実態を配慮して、来年度の介護保険法の改正及び各都県市区町村における関連施策は、中長期的にも高齢者・老人等の諸施設で働く方々へのやる気・動機付けを高め且つ不安を取り除く改正を望むものであり、具体的には従事者の確保を図る観点から次の通りである。

厚生労働省及び各都県市区町村等関連自治体におかれては、介護サービス従事者の確保を図る観点から、① 介護サービス従事者の主な職種の離職原因・就業しない原因の実態把握及びどのような対策等が講じられれば就業するのかなどについての意識調査を実施し、② 介護サービス従事者の賃金の多面的・総合的な把握・分析を行い、介護サービス従事者が定着し得るような介護報酬を含む対策について検討する必要がある。③ 更に昨今、東南アジアからの介護サービス従事者の確保の方法もあるが、短期的及び中長期的視点から前記①②との整合性をふまえた対応が望まれる。

尚、それに伴う課題の“財源確保”について筆者は、小さな政府を目指しその為に例えば指定管理者制度を導入して、それにより平成18年度に約20億円の財源捻出に成功した横浜市の好事例の活用も良いと考える。この制度は（商店街等含む）地域及び地域住民との連携をも評価基準としている日本経営品質賞をベースの第三者評価制度と一緒に運用していることも特徴である。その点、筆者もそれにかかわっているものとして、上述により、（更に盛岡市も実施していることでもあり、）それを（国を含む）他の諸自治体への横展開を提案＆提言致したい。

旧暦や昔の単位を今に活かそう

城南支会

高橋 明憲

a.takahashi@w5.dion.ne.jp

1. 旧暦を見直す

原油の高騰が止まらない。8月中旬現在で1バレル100ドルの大台を超えてしまっている。その結果、輸送燃料、電気料金、食料品など生活に関わる大半のものが価格上昇を招いた。現代は石油というほとんど単一のエネルギー源に大きく依存していることを改めて認識するわけである。

ところが、過去をさかのぼれば、太陽エネルギーの利用を中心に世の中が回っている期間が圧倒的に長い。なかでも高度に発展した文化を持ち、循環社会を実現した江戸時代への関心が高まっている。その基盤を支えるシステムとして、月と太陽の運行を基準とした季節感あふれる旧暦の存在がある。

現代の年中行事には、旧暦の日付を新暦の日付のままに置き換えたものが多いので、違和感を持つことも多い。例えば、年賀状でよく用いる新春、初春は、新暦1月1日ではまだこれから寒さが本格化するので春を待つ想いがしない。3月3日の桃の節句もまだ桃の花も咲かず華やかさを感じない。7月7日の七夕は新暦では梅雨の時期にあるため織姫と彦星が出会うクリアな夜空を想像できない。2008年での新暦では、それぞれ2月7日、4月8日、8月7日となり、季節感とぴったり合致する。昨今、市民農園や自宅でのガーデニングが盛んであるが、種をいつ蒔いたらよいか、いつ作物を収穫したらよいかを旧暦で知れば失敗は少なくなる。

先人は、月を基準とする暦では季節にずれが生じるため閏月を入れて補正したが、それでも季節のずれはある程度出るので、太陽のめぐる1年を季節ごとの軌道の違いまで考慮して「二十四節気」を設け

季節感の指標としたのである。表-1にそれを一覧にすると共に、新暦での日付も示す。

表-1 二十四節気と対応する新暦(頃)

節 気	新 暦	節 気	新 暦
立春	2/4	立秋	8/7
雨水	2/19	処暑	8/23
啓蟄	3/5	白露	9/7
春分	3/20	秋分	9/23
清明	4/4	寒露	10/8
穀雨	4/20	霜降	10/23
立夏	5/5	立冬	11/7
小満	5/21	小雪	11/22
芒種	6/5	大雪	12/7
夏至	6/21	冬至	12/21
小暑	7/7	小寒	1/5
大暑	7/22	大寒	1/20

※二十四節気に入らない特別な日である「雑節」の主なものを2表に示す。

表-2 主な雑節と対応する新暦(頃)

雑 節	新 暦	雑 節	新 暦
節分	2/3	半夏生	7/1
彼岸	3/17 9/20	土用	7/19～ 8/6
八十八夜	5/1	二百十日	8/31
入梅	6/10	二百二十日	9/10

2. 昔の知恵を活かす提言

高度に科学技術が発達した現代にあって生き生きとした人間らしい暮らしを取り戻すには、旧暦を始めとする昔の知恵を活かすことがますます求められる。具体的な3つの提言をしたい。

(1) 旧暦を啓蒙し普及させる

旧暦は先人が蓄積してきた知恵、文化を復活させる契機を与える。この結果、新暦に基づく単純な生活・季節感に新鮮な感覚を呼び戻すことができる。そこで、旧暦にまつわる行事、節目はできるだけその時期を新暦で知って対応することである。例えば、旧暦の七夕行事を8月7日頃に行うわけである。そして、その行事、節目、事件にまつわる古の物語をひもとくことで、歴史の深さ、ひろがりを知り、その地域独特の文化、風習も得ることができる。例えば、赤穂義士の討入りは元禄15年12月14日の大雪の日とあるが、12月の東京では雪はほとんど降らないのでおかしいと感じる。ところが、新暦では1月30日にあたるので、その情景がリアルに実感できるわけである。

まず、旧暦にまつわる知識を深めるために、旧暦の行事、節目が新暦のいつにあたるかを折に触れて広報紙や研修、学校での教育で啓蒙し、商店街のセールや地域のお祭り・お祝いをその日の近辺に連動させていくことを是非進めていってほしい。

(2) 新たなビジネスチャンス을喚起させる

啓蒙の結果、旧暦ベースで生活すると、大変心地よく、スローライフを満喫できるようになる。そうすると、旧暦の行事、節目、事件が新暦でいつなるかを早急に知りたくなる欲求が起こってくる。アパレル業界では旧暦を知ってビジネスを行うことはすでに常識であるが、生活関係業界はもとより書籍、カレンダー等の印刷業界や関連メディア業界にも新たなビジネスチャンスをもたらす。

一方、生活必需品となっている携帯電話においても、旧暦の行事、節目、事件が新暦のいつになるかを表示し、関連情報を提供するソフトウェアやコンテンツが求められる。さらに、農曆ともいわれる旧暦での食材の旬が新暦でいつかもわかるコンテンツもほしいところである。

結果として、旧暦に関わるビジネスの恩恵を受けて、人々はより季節感あふれる生活を手に入れることにつながるだろう。

(3) 昔の単位系にも注目する

かつて長さは尺貫法に基づいていた。肘から下の手までの長さを1尺(30.3cm、西洋の1フィートとほぼ同じ長さ)とし、それを基本として、例えば家屋の柱の中心間隔は3尺や6尺(1間)となっている。畳の大きさは6尺×3尺、1坪は1間平方で畳2枚分に相当する。住居ではこの単位系がよくなじむ。変換ソフトウェアがあれば利便性が高まる。

ウォーキングにおいては、1歩を1尺とみれば1日1里(36町、1町は60間=360尺)歩けばよいことになり健康管理に役立つ。地図を尺貫法で作れば、人間サイズにフィットしたものができる。また、現地図を尺貫法で再現すれば地域の新たな歴史的発見の楽しみもある。そのようなソフトウェア開発もビジネスチャンスになる。食生活では、1合(0.18ℓ)、1升(10合)の単位も役に立つ。

このように、日常の行動、生活には人間サイズに基づく昔の単位系を積極的に取り入れるべきである。

単一基準の世界はあじきない。これからは、グローバルビジネス、社会システム、科学技術など事実を重んじる領域では新暦やメートル法などの現在の基準を用い、情緒をペースとする生活には昔の知恵や文化を継承する旧暦や尺貫法も併用して、より多様な価値観をもって人生を歩み楽しむことが必要ではないかと思う。

商店街における個店の差別化と生き残り策

——携帯電話ショップの事例からみる——

城西支会

坂本 洋

mansaka@hotmail.com

1. 大競争時代の携帯電話ショップ

今や、世の中に無くてはならない物の一つに携帯電話が挙げられる。この携帯電話の販売店は数年前から再編の波に飲み込まれ激動の時代を迎えている。量販店の進出など様々な影響を受け「キャリアショップ＝専売店」と言われる通信キャリアブランドを正式に掲げているショップでは必死の生き残り策を試行錯誤している。これらの事例を参考に今後の商店街の生き残りの方向性を見出したい。

2. 携帯電話の普及

2008年7月末時点での携帯電話普及台数は、1億404万台（TCA発表、PHSは除く）、日本の人口が2008年7月22日時点で1億2772万人（総務省HPより）である（普及率81.5%）。10年前の平成10年7月末時点では3,498万台とあるため、わずか10年で7,000万台弱、3倍に増えた計算となる。

3. 携帯電話の普及に大きく貢献してきたショップ

この携帯電話の普及に大きく貢献してきたのが携帯電話ショップである。携帯電話の販売チャンネルは大きく分けて3種類ある。1つはある特定の通信キャリアの端末を専門に販売する「専売店」、次にカメラ量販や流通量販などの「量販店」、最後に、複数の通信キャリア端末を扱う「併売店」となる。これらの特徴は次項4.の表-1を参考にして頂きたい。これらの販売チャンネル別構成比は、新規契約であれば、専売店：量販店：併売店＝25：45：30となる。機種変更契約では55：25：20となる。普及率が80%を越えたため、今後は機種変更契約比率が上がるこ

とが予測されるため、専売店比率も上がる可能性が高い。

この「専売店への回帰」傾向にはいくつかの理由が考えられるが、最大の理由は「顧客満足に基づく安心感」である。高機能化した携帯電話は既に多くのユーザーにとって「使いこなせない」レベルとなっている。ユーザーは懇切丁寧に説明してくれる専売店へ行き、自分の要望を伝え、その要望にマッチした端末を提案してくれることを望む。しかし高機能だけでなくシンプルな機能の端末に対しても同様の傾向がおきている。シンプルであれば説明もそれほど必要ではなく、安さを求め量販店へ向かうのではないかと、思われがちであるが、実はシンプルな端末を使用するユーザーこそ「安心感」を最も必要としている世代なのである。

4. デメリットがメリットに

	価格	接客	商品知識	商品数	入りやすさ
専売店	△	◎	◎	△	△
量販店	○	○	◎	◎	◎
併売店	◎	△	△	○	○

↓ 実は…

	価格	接客	商品知識	商品数	入りやすさ
専売店	○	◎	◎	○	△
量販店	△	○	◎	△	◎
併売店	△	△	△	△	○

表-1 携帯電話 販売チャネルの特徴

それでは携帯電話ショップはどのようにして、その「安心感」を醸成しているのだろうか。表-1にあるとおり、◎だけで選べば量販店へ行く客が増える

はずである。そうならない理由が2つある。

(1) 価格について

多くの場合、量販店店頭での端末価格は「0円」と書かれている。こうなると客は自分たちが持っている最も明確な判断基準である価格という指標を失うのである。その結果客はショップスタッフから様々な機能に対しての説明を延々と聞き、自分に必要な機能かどうかなどの判断を行わなくてはならない。しかし、専売店店頭ではある程度の価格幅があり、予算に合わせた判断基準を満たせるのである。また「ある程度の値段がついている」ということが逆に「安心感」につながっている。但し例えば「なぜこちらの端末の方が1,000円高いのか」を明確に説明できることが重要である。

(2) 商品数について

「多くの選択肢の中から選びたい」というのは万人の願いだが、携帯電話については、そう簡単ではない。前述したように、現在では携帯電話を同一通信キャリア内で機種変更する客がほとんどである。つまり選択肢はその通信キャリアブランドの端末から選択しなければならない。或いは他の通信キャリアに魅力を感じて変更する場合であっても、その通信キャリアのみが選択肢となるわけである。ここで「商品数＝複数通信キャリアの商品ラインナップ」は自分に不要の選択肢を増やされているだけであり、商品数はそれほど重要でないことがわかる。

上述の2つの理由により専売店のデメリットは実はメリットとなる。

5. 地道な活動による「安心感」と「顧客満足」の醸成

専売店への客が増える理由は上述の通りだが、しかしそれでもなお携帯電話ショップでは商店街以上に急速な淘汰が進んでおり、この業界に学ぶことは大きい。専売店では、他にも木目細かい地道な活動を行うことで、更なる「安心感」と「顧客満足」を醸成している。以下のチェックリストをご確認頂きたい。

表-2 顧客満足チェックシート

	顧客満足チェックシート	○/×
1	いつも笑顔でいる	
2	客以外の人にも挨拶をしている	
3	店内・入口は整理されている	
4	購入客を意識した営業時間である	
5	業界関連の情報を集めている	
6	売れ筋を把握している	
7	取扱商品について勉強している	
8	取扱商品の価格差を説明できる	
9	得た情報を客に提供している	
10	質問には丁寧に回答している	

このシート項目1-4では、客を集めるための仕組みを、項目5-10では客を繰り返し来店させる仕組みをチェックできる。もし客が少なければ項目1-4を重点的に、リピーターが少なければ項目5-10を重点的に行う。

つまりこのチェックシートは「PDCAサイクル」となっている。「Plan＝準備段階（チェックリスト項目1-3）」では、基本的なことを行い「Do＝始める（同項目4）」では、営業を行い「Check＝確認（同項目5-8）」では、様々な情報を確認し、「Action＝行動（同項目9-10）」では、実際に行動を起こすのである。そのためにこの表-2顧客満足チェックシートなどが有効なツールである。そしてこのPDCAを繰り返し実行する。

6. 商店街への提言

残念ながら、商店街は衰退しつつある。しかし携帯電話の専売店のように「専門に扱うこと」に加えて、木目細かい地道な顧客満足向上を行うことにより生き残るどころか、他と差別化し勝ち残ることも可能である。そのためには新しいことを次々に行うだけでなく、地に足をつけた営業活動を、つまり「画期的なアイデアで新しい客の来店を望む」よりも、「目の前にいる既存客一人一人を大事に接客する」ことである。そして自店の取扱商品の魅力やこだわりを顧客に提供することで、自分自身も勉強し、その学んだ知識を顧客に提供し、教育することで、他店より一歩進んだ立場で差別化することである。

「公会計改革」の目的に沿った指定管理者制度及び第三者評価制度の導入

——そして今後の展望への提言について——

城南支会

沼田 邦男

k-numata@amber.plala.or.jp

1. 現状と問題点

夕張市は2006年、企業で言えば会社更生法にあたる財政再建団体の指定となった。

このような夕張ショックをきっかけに公会計改革は、今20年度の決算から全て財務諸表を整備することになっている。具体的には、財務諸表をもとに今スタート時点では全国1,800の自治体の運営状況を全て串刺しにして、全国的な基準で把握しようという動きとなった。

(1) 公会計制度改革と「公の施設」の民間委託

尚、公会計制度改革とは、現金主義・単式簿記を特徴とする従来の地方自治体の会計制度に対して、発生主義・複式簿記などの企業会計手法を導入しようとする取り組みのことである。

公会計制度改革の目的は、PDCAサイクルによるマネジメント能力向上やアカウンタビリティーの遂行など行政改革の推進であり、システムの設計にあたっては、制度導入後に成果が得られるようにすることが重要である。

これによって今まで個別の自治体で財政危機とかを定性的な表現をとっていたのが、経営指標も活用した定量的な分析になる。更に自治体本体だけでなく特別会計、第三セクター含めたトータルな連結決算で客観的な財政運営ができることになる。

以上のことは、これからの行政サービスの官民の役割分担をどこまで民に任せるかということの意味するが、(すでに、財政負担上2000年の介護保険制度で民間に任せることをやり始めたが)更に大きく進化したのが指定管理者制度である。

これは正に行政が設置・管理する外郭団体までに

許した管理運営までも、すべて民間に任せてよいということに変わったということである。

国や地方の財政悪化とともに社会、構造改革が進められ、例えば小泉政権下でも、次々と制度化され民間活用が進んだ。が中でも規模が最大のものが指定管理者制度である。以上のポイントは図-1に示されている。

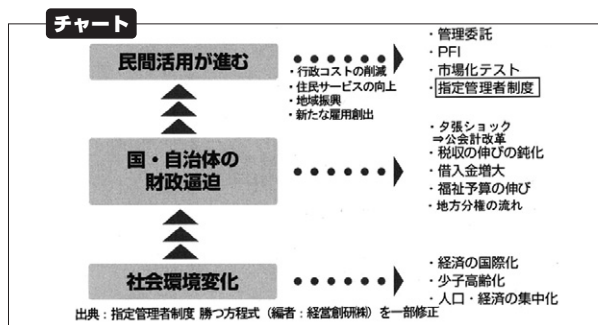


図-1 社会環境の変化とともに進む民間活用

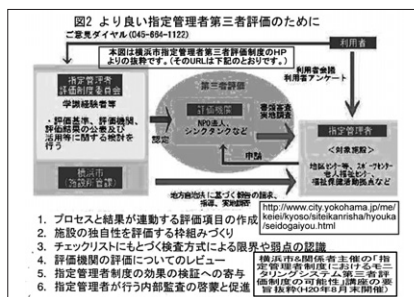
(2) 指定管理者制度及び第三者評価制度

さて、指定管理者制度とは、ひと言でいうと自治体が運営する「公の施設」の運営を民間も請け負えるよう管理者制度である。「公の施設」とは、「住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設」をいう。

この制度の対象となる施設は、公園、スポーツ施設から葬儀場まで多くにわたる。それぞれの管理運営業務の経験を積み、習熟して専門性を高めた運営体に任せることにより、より良好な施設運営を行うことができ、自治体はサービスの向上を図ることができる。一方民間事業者は、得意とするサービスを活かして、ビジネスチャンスを広げることができる。

さて、以上の背景の最中、平成20年8月末、横浜市と某大学関係者主催による「指定管理者制度におけるモニタリングシステム第三者評価制度の可能性」

そこで主催者側が云うには、横浜市では約千の施設の指定管理状況を評価することはとても出来ない。



従って第三者
評価機関に委
ねようとのこ
とであり、そ
の更なる内容
をまとめると
図-2の通りで
ある。

また、すべての施設のモニタリングを自治体が直接行うことによるコスト・時間は大きな負担となる。横浜市では全国に先駆けて、身近で小規模な施設に関するモニタリングを、第三者評価機関が行うシステムをとりいれて3年目を迎える…。」としている。今回の講座では、まず昨年実施の評価結果をもとにして「第三者評価の意義と課題」が述べられた。

以上は上述の横浜市と某大学関係者主催による「指定管理者制度におけるモニタリングシステム第三者評価制度の可能性」講座の要旨と筆者による補足説明である。

講座では、続いて主催者側が今後の展望を集まった約100名の近隣の神奈川県・東京都の自治体担当関係者、(筆者たちも含む) 評価機関の方々にも説明した。また、活発な質疑もなされ合意形成を伺った。

(1) 今後の展望への要請（主催者側より）

以上、今回は第三者評価機関を全国に広げられる
かの検証も含めお集まり願った次第である。

① 横浜市の第三者評価制度の更なる価値向上の目的のためには、“評価”だけでなく“コンサル”の実施も可能とすべきである。なぜなら、図-3の通り評価しかできないISOよりは、更にコンサルもできる環境省のエコアクション21等のほうが昨今、様々な角度より好評と受け入れられているからである。更に ② 上記の背景・目的を一層推進・支援するツールとして、目的に適った（例えば独立したコミュニケーション・サイト等の）ホームページの構築も並列的に進められることが望まれる。

項目	ISO14001	エコアクション21
推進母体 (モチベーション) モチベーション	審査登録機関（日本適合性認定協会）	（財）全国環境保全推進連合会（環境省）
認定 登録機関	ISO審査登録機関	エコアクション21
審査 評価機関	ISO審査登録機関	審査人 （環境カウンセラー）
構築の支援 システムの	評価のみ	審査員が指導する <u>評価+コンサル</u>
主な対象	国際規格にすべて対象している。右記よりコストが高い。	国内対象の中小企業

出所: 差がつく物流: 職業訓練法人JTEx発行、沼田邦男著(149頁)より

図-3 ISO1400、エコアクション21の比較概要

新しい時代に適合した農業のありかたと地域コミュニティ促進について

— サラリーマン兼業農家の育成と地域密着型の農業コミュニティ形成についての提言 —

城東支会

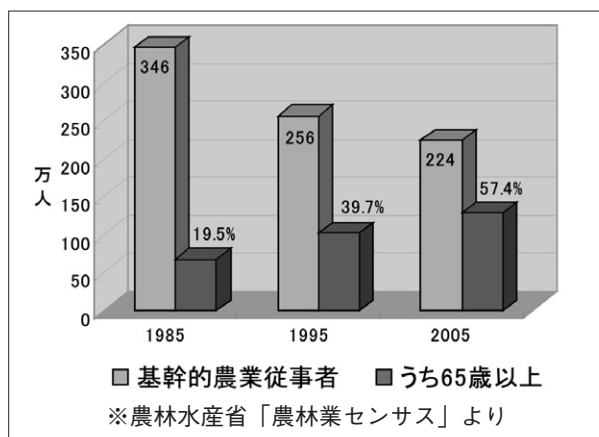
松岡 理恵子

funky450@ever.ocn.ne.jp

1. 日本の農業再生の最後のチャンス

最近、食糧自給率の低下や輸入食料の価格高騰、食の安全性を脅かす事件などを耳にする機会が多くなった。2008年7月のWTOの交渉は決裂したが、日本の主要食料品への高い関税の撤廃要求は根強く、国際的な圧力から逃れられずに農業保護政策を縮小しなければならない日は遠くない。

しかし日本の農業は、現在非常に厳しい状況にある。基幹的農業従事者は年々減少しているが、そのうち65歳以上の占める割合は年々増加しており、2005年には57.4%にまで達している。



基幹的従事者人口推移

また次のページのグラフにみられるように、農業就業人口とともに耕地面積も減少傾向にあり、高齢化の進む地域ほど耕作放棄地が増加するとの分析結果も出ている。年齢推移を考えると、今後10年が日本の農業を存続させるための対策を施すタイムリミットである。国民全体が「農業」に深い関心を持っている今こそ、日本の農業再生の最大かつ最後のチャンスである。

2. 現在の農業政策の問題点

日本の農業政策は現在転換期を迎えており、護送船団方式の補助金漬けの農業保護から、農地集約による生産の効率性向上や規制緩和へと政策がシフトしてきている。その方向性は大いに賛成であるのだが、その具体的な政策が今の農業の現状に合致したものであるかは疑問が残る。最大の課題である「農業従事者の育成」に焦点を絞って考えてみる。

今後、日本の労働人口は減少の一途をたどる。労働人口が増加している現在でさえ農業従事者は減少しているのに、そんな厳しい状況の中で次世代農家を確保・育成するのは、ますます困難になっていくだろう。また人口はこれから都市部に集中していくことが予想される。これら「少子高齢化」「地方の過疎化」の進行により、近い将来地方の農業が危機的な状況に陥ることは明白である。

最近、団塊の世代からサラリーマン・主婦にいたるまで、都市部でも幅広い層が農業に高い関心を寄せている。筆者の周りでも農業の話をすると話が弾むことが多く、強い興味を持っている人が意外と多いことがわかる。また実家が農家だという人もけっこういるのだが、実際に現在農地を耕している人・農業に従事している人に会うことは非常に少ない。

そこで実際に農業を営むためにどうしたらよいのか、国や地方で行っている農業の補助金制度を調べてみたのだが、条件・制約が非常に厳しく、実際に利用するには敷居が高い。行政の求める条件通りに、都会の安定した生活を捨て、地方に移り住み、「農業」という新たな業界に参入するには、相当の覚悟と勇気が必要である。

3. 身近に潜在する農業の担い手の発掘

大部分の兼業農家は、もともと農家だった人が農業以外の仕事にも従事するようになったケースである。しかしここで逆転の発想をしてみる。サラリーマンが週末に農業を営むような「サラリーマン兼業農家」というアプローチを考えたい。

農地を耕すことに興味がある、もしくは将来的に農業へ参入したいと思っても、前述のとおり農業には大きな参入障壁がある。現在農業に従事している人には、「そんな甘い覚悟で来てもらっても困る」とお叱りの言葉を受けるかもしれないが、未経験者が農業を目指す、もしくは農業を楽しむ場が多くなければ、農業に従事する人口はなかなか増えないであろう。

そこで体験型農業や援農ボランティアなど、地域社会の中でもっと日常的に農業を営むことが出来る環境や機会を増やすことを提案したい。もうすでに取り組んでいる農協や自治体、非営利組織もあるが、まだまだ少ない。参加当初は素人でも、定期的に農業をやっていく中で、地域間交流・世代間交流の促進により農業ノウハウが共有されるだけでなく、その中から将来の農業の担い手が自然に生まれてくる可能性が高くなるのではないだろうか。

また平日は仕事をしながら週末は農業をするチームを地域で組んで、農業を推進するという手もある。最初は手間のかからないものしか栽培できないかもしれないが、現在の農業技術の進展を考えると、労力を少なくして栽培する方法はあるはずである。やがて収穫量が増え、地元で消費するルートを開拓できれば、安定した収益を得ることが出来る。

また農家が土地を貸して家庭菜園や自給自足を推進し、「農作業そのものや農業ノウハウ」を収益の源泉とするビジネスモデルがあってもよいだろう。健康でゆとりある暮らし、土と慣れ親しみ、汗して働き、食料を収穫することそのものに付加価値を感じるような人も増えてきている。

4. 提案：中小企業診断士の役割

農業に取り組んでいる団体は、以前よりだいぶ増えてきたが、まだ発展途上にある。中小企業診断士が農業に深く関心を持つことで、地域密着型の農業従事組織の支援を行うことが出来るはずである。また地域間の情報・人材交流や国・地方行政など公的機関との連動など、我々が担うことのできる活動範囲は今後ますます大きくなるのではないだろうか。代表的な活動内容として、以下のものが考えられる。

1) 新たな農業のビジネスモデルの確立

既存の「農家」の枠にとらわれることなく、地域住民が無理なく農業に従事できるようなビジネスモデル・収益モデルを確立する。

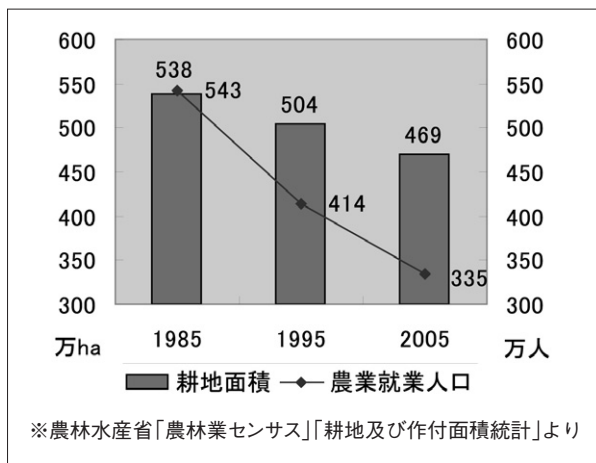
2) 地域ごとの農業コミュニティの形成

市区町村や学校・企業などを巻き込んだ地域に根付いた業界横断的な農業コミュニティを形成する。また都市と地方の地域間交流を促進する。

3) 金融支援策

会員組織構築による小口出資や農業ファンド設立、農業以外の補助金・融資制度の活用などの幅広い視点で金融支援を促進する。

いずれにしても、既存の枠組みにとらわれない、新たなビジネスモデルが必要である。農業の問題は、今手を打たなければ、やがて我々日本国民全員に食糧問題という深刻な形で降りかかってくるであろう。



耕地面積・農業就業人口推移

平成20年度「地域中小企業政策提言集」

2008年11月4日発行

社団法人 中小企業診断協会 東京支部
〒104-0061 東京都中央区銀座2-10-18
東京都中小企業会館7階
TEL：03-5550-0033(代)
FAX：03-5550-0050

発行者：小林 勇治

プロジェクトメンバー：相楽 守／小野 修一／池田 章
山下 義／内田 詠子／小貫 直之／小田 澄男
亀澤 大介／八嶋 憲治／渡部 鉄夫／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／藤田 千晴
渡部 鉄夫／安藤 正純／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

