

平成２１年度マスターセンター補助事業

公的制度を活用した地域経済活性化に関する調査・研究

報 告 書

平成２２年 １月

社団法人 中小企業診断協会 宮崎県支部

はじめに

地域間格差が懸念される状況下で地方に所在する中小企業は大きな転換期を迎えている。

この格差の解消に向けて地域中小企業は、お互いの経営資源を活用して企業間や産業間の連携を図り、また農業と連携した農商工連携や地域資源を活用した新商品・新サービスの開発など懸命な努力を重ねている。

しかし、地域においては産業間だけの連携では解決できない地域的オリジナル課題があり、この解消には企業の自助努力に加えて行政、地域団体、NPO、研究機関、学校などの公的な支援とそれらの機関との連携が欠かせない状況にある。

そこで今回は「公的制度を活用した地域経済活性化」をテーマとして取り上げることにした。

中小企業と公的機関の連携といっても多くの分野で多面的な取り組みが実施されており、その範囲は広がりを見せているが、今回はその中で比較的企業と公的機関との有機的連携が強い事業を取り上げることにした。

具体的には地域の観光力を高める公民協働の取り組みでソフト・ハード事業を一体的に行う「地域観光事業」、市町村の補助のもとに行う「地域振興券を使った販売促進」、宮崎市の中心市街地の空き店舗の現状を直視し、既存の空き店舗対策を考察し、課題を抽出し、方向性を模索する「空き店舗対策」、第3セクター運用から指定管理者制度により民間に移管されつつある道の駅やレジャー施設などの「ロードサイドビジネス」、自治体、企業、NPO等の協力が必要な「バイオマス利用事業」及び国の制度として運用され従来の社会保障制度の枠組みを超えた新たな視点を積極的に取り入れた「介護サービスビジネス」のテーマに取り組むことにした。

このように観光、商品券、空き店舗、ロードサイドビジネス、バイオマス、介護の多面的な視点から地域経済活性化を観察、分析し地域のもつ課題の摘出と対応策及び診断士としての役割を追求した。

研究委員代表 佐々木隆行

＜ 目 次 ＞

はじめに

第1章 公的制度を活用した観光活性化…………… 1

第2章 地域振興券を使った販売促進…………… 13

第3章 空き店舗対策と地域活性化…………… 24

第4章 地域ロードサイドビジネスの活性化…………… 35

第5章 バイオマス資源利用による地域活性化…………… 47

第6章 介護サービス産業の現状と展望…………… 60

おわりに

第1章 公的制度を活用した観光活性化

1. 地域経済における観光

(1) 疲弊する地域経済

米国を震源とした世界的な金融不安によって急速に下降した景気は回復しつつあるといわれているが、今回の景気回復期にあっても、良化したのは徹底した合理化を推進出来た大企業、成長企業の多い大都市についてのことで、リストラの影響を受けた給与生活者や中小零細企業、地域経済は逆に先行きが不透明で景気回復は進んだどころか悪化した状況である。

経済成長の中で従来の地域経済においては、「地場産業」、「誘致企業」、「建設業」の3つの地域産業の軸が形成されてきた。この3つの産業の発展は地域での雇用を拡大し、給与生活者の所得を確実に増加させ、その安定した所得基盤によって商業やサービス業が成長し、それらの分野においても、さらに雇用が拡大するという地域内での経済循環が確立したが、現在は、圧倒的に多くの地域においてこれら3つの主要産業が衰退したものだから、地域経済は構造的な不況の性格を深め、先行き不透明な状況のところが多い。

(2) 地域産業活性化の柱となる観光

現在は地場産業、誘致企業、建設業という3つの産業軸の衰退が顕著となっていて、地域経済も弱体化してきているが、これらの状況から地域経済が脱却するためには、新産業や新事業の創出が必要となる。

そこで、次のような観点から地域産業活性化の柱として観光事業の振興を位置づける地方自治体が数多くみられる。

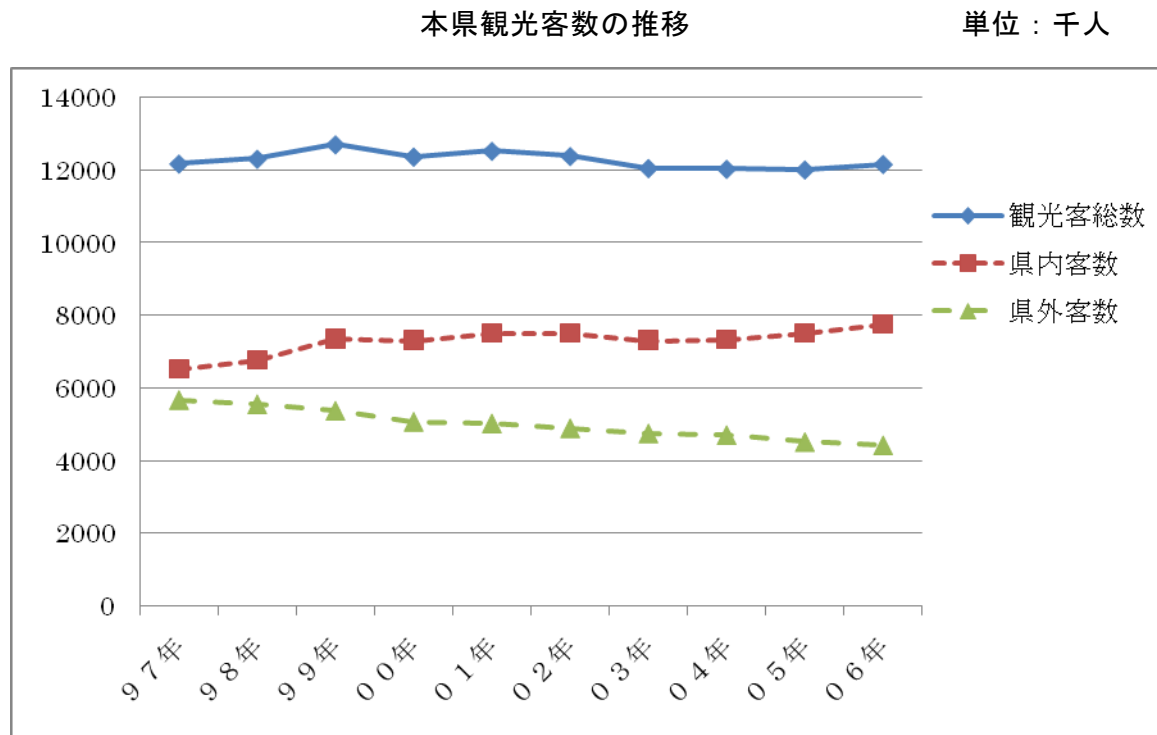
- ① 地域の特性である生活文化や伝統文化、あるいは街をめぐる歴史的経緯が重要な観光資源となり得ること
- ② 田舎には、都市文化を迎える前に受け継がれていた生活の知恵や技、物を大切にする心がまだ残っていること
- ③ 地域の伝統・文化を継承することで、機能的には便利になった都市生活を文化的な側面から見つめ直す効果も期待出来ること
- ④ この地域の宝を媒体として都市と田舎が交流を持つ「観光」が、地域の活性化をもたらし、地域産業を活性化すること

さらには、観光産業の特色が、「移輸出産業である」、「多様な産業により構成される」「地域資源の活用により成立する」といった点が地域経済の振興に大きく寄与することがその理由である。

住んでいる人々が誇りを持ち、生き生きとして暮らしている地域、またそこでしかない文化を大切にしながら、訪れる人々を温かくもてなすことの出来る地域には、おのずから旅行者が集まるようになる。自分達のふるさとを素晴らしいと評価してくれる人々を迎え入れ、相互に交流す

ることは、人間の大きな喜びの一つといえる。同時に観光産業は、宿泊や交通運輸はもとより、農林水産業や商工業等の幅広い地域産業の振興に密接に関っており、地域の活性化の重要な柱になる。

ところで本県の観光客数の推移は下図の通り、全体数は最近横ばいであるが県外客数は減少傾向である。



出所：宮崎県観光統計

そこで、県外客の底上げによる観光客総数の増加を目指して、本県では「ほほえみと光と花の国 みんなでつくる元気、感動みやざき」を掲げた、平成17年度を初年度とした10ヶ年計画の「宮崎県観光・リゾート振興計画」が策定されている。この計画の中で、本県固有の地域資源を生かした観光地づくりの取組を推進し、さらに「点」から「線」へ、「線」から「面」へといった広域多岐な魅力作りに取組むと述べられている。具体的な取組としては、それぞれの地域で、プラス500人、プラス1000人という新たな旅行者の支持を得られる、小さな魅力を数多く積み上げることで、県全体の魅力を高め、総受入旅行者数の増加に繋げること、また、ただ通過するだけの観光から宿泊へ、単泊から連泊へと、訪れた人が長期間滞在し、また、リピーターとなって繰り返し訪れてもらえるような、魅力ある観光地づくりを進め、経済効果アップを図ることが掲げられて次のような方針が述べられている。

- ① シーガイア、青島リゾート、酒泉の杜等の大型集客施設を含む、これまで築いてきた観光リゾート基盤と地域資源を活用した観光メニューとの連携を図り、相乗効果を生み出していく必要がある。

② 農業や工芸など自然産業から、ＩＴなどの先端産業まで、観光と連携できる可能性を有する産業を各市町村より抽出し、新しい「産業観光」を形成して行く必要がある。

③ 本県ではグリーンツーリズムやエコツーリズム、ブルーツーリズムなどを「ふるさとツーリズム」と呼称している。人に出会い、学び、交流し、暮らしに触れる「参加」「交流」「感動」がセットになった新しい形の観光「ふるさとツーリズム」を本県観光の大きな柱として育てる。

２．本県における具体的観光活性化施策

前記のような基本方針に基づき、本県では種々の施策が策定され、観光地づくりの支援が行われている。その中で平成１８年度を初年度としての３ヶ年継続事業として実施された「元気、感動みやざき観光地づくり」について検討を加えることとする。

「創造・再生！新みやざき観光地づくり事業」

○事業目的

近年の観光ニーズの変化や地域特性等を踏まえた観光戦略に基づき、地域固有の観光資源を活用したソフト・ハード事業を一体的に行い、地域の観光力を高めようとする公民協働の取り組みを重点的に支援することにより、地域が主体となった元気な観光地づくりを推進する。

○事業概要

地域の観光資源を活用した魅力ある観光地づくりのための事業を行う市町村等に対して、補助金を交付する。

（補助対象事業）

① 観光地づくりプラン策定事業

観光資源を活用した魅力ある観光地づくりを地域が一体となって実施するため、外部の知恵を取り入れながら公民が協働して策定する戦略的な行動計画策定事業

② 観光地づくり協働事業

戦略的な行動計画に基づき一体的に実施するソフト・ハード事業

（補助率）

２分の１以内

（補助限度額）

① プラン策定事業、ソフト事業（合計で）

２０,０００千円以内（総事業費１,０００千円以上のものを対象）

＊ＮＰＯ等によるソフト事業については、補助限度額３,０００千円以内（総事業費３００千円以上のものを対象）

② ハード事業

20,000千円以内（総事業費2,000千円以上のものを対象）

（事業実施地域）

宮崎市青島地域、都城市母智丘・関之尾地域、日向市細島地域、綾町、高千穂町

○事業費 18,900千円

○事業効果

- ① 戦略的な計画に基づき、地域資源を活用したソフト・ハード事業を一体的に行うことで、本県の観光拠点となる魅力的な観光地を形成することができる。
- ② 計画策定段階から地域の幅広い関係者が参加し、役割分担しながら事業を展開することにより、地域が一体となった公民協働の継続的な観光地づくりを推進することができる。
- ③ 事業対象地をモデルケースとした観光地づくりが他地域に波及すること等により、点から面への魅力づくり、新たな観光地ルートの形成を期待することができる。

3. 観光活性化施策活用事例

この「創造・再生！新みやざき観光地づくり事業」を利用した地域のうち2ヶ所を事例として取り上げることとする。

（1）宮崎市青島地域

宮崎市青島地域は宮崎を代表する観光地であり、一時は広い駐車場に貸し切りバスがあふれ、青島神社への参道には観光客が引きも切らない時期もあったが、時代の変遷により急激な観光客の減少があり、参道の土産物店等にはシャッターを閉めたままの空き店舗が目立っている。このような状態を何とか改善しようと、宮崎市観光課が音頭を取って平成18年に関係者を網羅した「青島地域活性化検討会議」を立ち上げた。この会議で計画した諸施策を実現すべく県の「創造・再生！新みやざき観光地づくり事業」に応募し、補助金を受けることになり、この事業の推進母体として「青島再勢プロジェクト」が結成されたものである。

① 青島再勢プロジェクト

代表者の会長 長友 安隆（青島神社宮司）以下会員として青島商工振興会、青島街づくり事業協同組合、青島観光振興会、青島地域協議会、日南海岸活性化協議会など地元の諸団体の代表や県、市、青年会議所等幅広い構成で総員24名から構成されている。

この下にプロジェクトごとにワーキンググループを置き、事業の推進に当たった。

プロジェクトとして当初次のようなものが掲げられた。

1) 重点プロジェクト

花の植栽、青島ビーチクラブ、星座を体感、日の出ツアー

2) 継続実施プロジェクト

手作りマップ、ご当地メニュー等、食事と宿泊のプログラム、ういろう作り体験、キャンドルライトアップ、青島神社泊、臼太鼓・神楽体験

3) 継続中プロジェクト

既存ホームページを使った地どれ土産品の販売、アートイン青島の推進

4) 要再検討プロジェクト

神話の聞ける宿、島めぐり、アロハ・パジャマ、マンゴーオーナー制、飫肥杉を使ったシーフードレストラン、青島風呂（青島でのエステなど）

要再検討プロジェクトを除く各プロジェクトにそれぞれ1～2名のコアメンバーを配置してプロジェクトの推進にあたったが、現時点でまだ手が付いてないもの、テストはしたが実施までに至ってないもの、既に実施されたものがあるが、実施された主なプロジェクトについては下記の通りである。

② 花の植栽

恒例となっている青島こどもの国を主会場に開催されている「みやざきフラワーフェスタ」に期間をあわせて、青島再勢プロジェクトが主催する「ぐるっと青島フラワーフェスタ」を実施した。この事業で、実行委員会を中心に青島地域の事業者、住民が一体となり協働で花を植栽・管理することで青島地域の活性化を図るものである。

具体的には、宮崎市中心街から青島を経て日南市方面に抜ける県道377号線（バイパスが出来るまでの国道220号線）沿いに花壇とプランターを設置して花いっぱいの青島を演出しようとするものである。

植栽作業はボランティアにより行われたが1回目の花壇の整備にはボランティア6名の参加であったが、プランターへの植栽には60名、さらに花壇への植栽・プランターの設置には160名の参加と、回を重ねるごとに参加者が増えた。



プランター植栽状況

② 青島ビーチクラブ

神奈川県湘南海岸で実施されている「ビーチクラブ」を手本として、青島海岸での「なぎさの交流」を目指して、ビーチでのイベントを開催する活動を行っている。今年8月に宮崎市観光協会の主催で青島地域において開催された「青島一チンタオ国際ビール祭り」のイベントの一つとしてカヌー遊びを実施したが、今後どのようなイベントを行っていくか目下模索中となっている。

③ 手作りマップ

平成19年に「海幸山幸あおしまめぐり」と題する地域内の観光案内マップを手作りで作成し好評を得た。第2弾として「ぐるっと青島花めぐり」と題した青島地域の散策マップがフラワーフェスタに間に合うように作成された。宮崎県総合運動公園から青島を経て堀切峠・白浜までの主な見どころを楽しいイラストで埋め尽くした手作りマップで、スタンプラリーの台紙としても使えるようになっている。



④ キャンドルライトアップ

平成18年から亜熱帯植物園を会場に「やっぱ青島DEナイト」と題する夜のイベントを地域の実行委員会の主催により実施しており、その中で廃油で作成したキャンドルをともして雰囲気づくりを演出してきたが、年を追うごとにキャンドルの数も増やしてきた。

今年も「ぐるっと青島フラワーフェスタ」のオープニングイベントの一つとして実施されたが、今回は



亜熱帯植物園広場のキャンドル

ビーチロードにまで点灯範囲を拡大し、多くのボランティアなどの参加もあり、盛大な催し物となった。

(2) 都城市母智丘・関之尾地域

都城市母智丘は桜のトンネル、関之尾は甌穴と滝が見事で地域の行楽の地として知られている。都城市は県西の中心都市として「ウエルシティ都城」を標榜し、地域活性化に取り組んでいるが、関之尾町に隣接する庄内町の商工会が地域活性化策として開催していた「よろず市」が平成19年10月から、「滝の駅せきのお」駐車場で開かれることになり、これを機会に母智丘・関之尾地域の観光活性化事業を実現すべく県の「創造・再生！新みやざき観光地づくり事業」に応募し、補助金を受けることになったものである。

① 関之尾むかえびとの会

代表者 奥田 正明（庄内自動車整備工場代表）以下ボランティア10名で構成される任意団体である。「むかえびと」という会の名称は、アカデミー賞を受賞した映画「おくりびと」からヒントを得て、会長の奥田さんが名づけたもので、関之尾を訪れた人々を丁寧にお迎えし、おもてなしをするという思いが込められたものである。

まずは自分たちが関之尾の地質景観が作られた数万年の歴史や伝説等を知ることが第一と、有志の勉強会からスタートし、これがガイド養成講座へと発展した。

補助金により揃いのハッピーとパンフレットが作成され、昨年5月にガイド事業が正式



はっぴを着て勢ぞろいしたメンバー 出所：ジュピア8月号

に発足し、現在はツアー客へのガイドを主体に活動している。

正式発足以来の実績は下記の通りとなっている。

21年6月	バス34台	人員1,038人		
7月	47台	1,582人		
8月	27台	1,009人		
9月	54台	1,860人	累計	162台 5,489人

ツアー客は時間に制限があるため、いかに的を絞って楽しく効率よく話をするかがガイドのポイントであるが、思わぬ質問等に出くわすことで、ガイドをしながら新しい発見もあり、面白いとのこと。無理をせず長く続けていきたいと奥田会長は語った。現在はガソリン代も本人

負担の完全なボランティアで活動をしているが、将来このまま続けられるか一抹の不安材料もあるようだ。

甌穴の前でのガイド風景

出所：ジュピア 8月号



4. 公的制度活用の課題と今後の方向性

事例には2つの共通性が見られる。ひとつは行政との協働、もうひとつは事業推進体には直接の収益が得られていない点である。

前者については前述したように、県の施策の「創造・再生！新みやざき観光地づくり事業」の対象が「公民の協働」、「市町村等」となっていることにもよるが、観光活性化について中小企業が単独で取り組むことの困難性が推測される。後述するように県の観光支援施策はほとんど県直接か市町村等を通して実施されるものとなっている。企業が支援策を活用するためには行政との緊密な連携が必要であろう。

後者については、2つの事例ともにボランティアによる事業推進が行われており、収益はおろか人件費も獲得することが出来ていない。一定の収益がない事業は継続が困難であると思われる。まして営利企業では手が出ない事業である。

今後の公的制度活用による観光活性化についての最大の課題は、いかにして事業推進組織に直接の収益が確保出来る仕組みを作り上げるかであろう。

「団体旅行から個人旅行へ」への価値観の変化、すなわち「通過型、団体型の周遊観光」から「体験型、個人型の自然・文化・人との交流」への転換へと、旅行者ニーズやスタイルは多様化しているが、これに対応した旅のあり方を「ニューツーリズム」と呼んでいる。

ニューツーリズムの特徴としては下記があげられる。

(1) テーマ性

自分にとって関心ある「テーマ」にこだわる。

(2) 地域性・地域への寄与

地域独自の魅力、地域発の旅行商品(現地発着型旅行)といった地域性、地域振興への寄与等を

重視する。

(3) 参加・体験

単なる周遊観光ではなく、体験ツアーや用意されたプログラム等に参加することを重視する。

(4) 地元での交流

訪れた地域での人々との交流やふれあいを目指す。

しっかりとした市場調査に基づき、顧客ターゲットを念頭に置いた観光資源の発掘に取組み、旅行者のニーズの変化に的確に対応していく仕組みを確立することが必要である。特に、これからの時代の主流である女性客や高齢層、個人客などが満足できる、落ち着いた雰囲気の中で、多彩な楽しみや心のふれあいがあり、居心地良く過せる空間の創出に努め、リピーターとして繰り返し訪れたいと思わせる観光地づくりを目指し、この中で自社の役割を創出し、ゴーイングコンサーンとして一定の利益を確保できる仕組みを考案し、実施に当たっては以下に述べる施策を活用することが望まれる。

平成21年度の本県商工労働部の主要施策案内が冊子となっているが、この中で観光関連企業が活用できると思われる主な施策は次の通りとなっている。

① 観光振興応援事業

○事業目的

県内各地で団体等が行う地域や観光振興に対する事業を支援するとともに、その推進体制や観光振興を担う人材の充実を図る。

○事業概要

観光関係団体等の行う地域又は県全体の観光振興に資すると認められる事業を健の事業として採択し、当該団体に委託して実施する。

1) 対象者

観光関係団体、NPO法人等

2) 想定される事業の例

- ・観光関係業者の組織する業界団体が、業界全体の利益のために取り組む観光客誘致に関する事業
- ・観光協会等が取り組む観光誘致、情報発信、サービス向上等の事業
- ・地域づくり団体等と旅行業者が共同して行う旅行商品の企画、造成、販売等の事業
- ・NPO法人等が行う観光関係人材育成事業
- ・運輸業者等が観光客の利便性向上のために取り組む事業

○事業費 40,000千円

② スポーツランドみやざき誘致促進事業

○事業目的

市町村や競技団体と連携し、スポーツキャンプ等の誘致活動、歓迎事業等を実施するとともに、プロスポーツキャンプの誘致対策の強化に取り組み、キャンプ等による県外からの一層の誘客促進を図る・

○事業概要

- ・誘致セールス事業
- ・プロスポーツキャンプ等受入支援事業
- ・プロスポーツキャンプ等観客誘致事業

○事業費 20,278千円

③ マリンスポーツパラダイスみやざき強化事業

○事業目的

マリンスポーツを本県の観光資源として活用していくため、全県的な受入態勢の充実や快適なマリンスポーツ環境づくりを推進するとともに、本県をマリンスポーツの適地として県内外に広くPRし、マリンスポーツを核とした観光振興を図る。

○事業概要

- ・マリンスポーツ環境整備事業
- ・マリンスポーツ受入態勢強化事業
- ・マリンスポーツ商品PR戦略事業

○事業費 5,600千円

④ 滞在型観光促進事業

○事業目的

その土地ならではの体験や人との交流を通じて、宮崎の田舎の良さを「ゆっくり、じっくり」味わう滞在型観光を、「ゆっ旅宮崎」の名称で展開しているが、その受入態勢の整備や旅行商品化を促進することにより、本県観光の新たな魅力の創出を図る。

○事業概要

- ・モニターツアーの実施
- ・旅行商品の企画・販売支援
- ・情報発信
- ・研修会

○事業費 7,600千円

⑤ みやざき恋旅プロジェクト

○事業目的

本県には「恋人の聖地」（綾町）や「恋人の丘」（美郷町）など、「恋」や「愛」にちなんだ地名があり、「都萬神社」（西都市）、「鵜戸神宮」（日南市）など縁結びの神社やスポン

トも数多く点在している。

これらの「恋」や「愛」にちなんだ地域資源等を活用しながら、国内外から幅広い世代のカップルの誘客に民間一体で取り組むことにより、新たな恋旅ブームを創出し、本県観光のV字回復を目指す。

○事業概要

- ・みやざき恋旅推進委員会の設置
- ・みやざき恋旅PR事業
- ・みやざき恋旅プロジェクト推進事業
- ・みやざき恋旅の聖地キャンペーン事業

○事業費 10,000千円

⑥ 創造・再生！新みやざき観光地づくり事業

○事業目的

- 1) 観光業に携わる人々はもとより、地域の住民が主体的に観光客をおもてなしし、交流する基盤を確立することにより、持続的で自立した観光地づくりを行う。
- 2) 主に県境の観光地に戦略的に事業費を投入することにより、県外の観光地との周遊ルートを確立するための基盤づくりを行うとともに、県外からの観光客の入り込み数の増加を図る。

○事業概要

- 1) 内容 地域の観光資源を活用した魅力ある観光地づくりのための事業（ソフト・ハード）を行う市町村等に対して、補助金を交付する。
- 2) 事業主体 市町村
NPO法人等知事観光地づくりが特に認めた観光地づくり団体
- 3) 補助対象事業
 - ・観光地づくりプラン策定事業
観光資源を活用した魅力ある観光地づくりを地域が一体となって実施するため、公民協働して策定する戦略的な行動計画策定事業
 - ・観光地づくり協同事業
戦略的な行動計画に基づき一体的に実施するソフト・ハード事業（ソフト事業は、プラン策定に当たって試行するものも含む）
- 4) 補助率 2分の1以内（NPO法人等については3分の2以内）
- 5) 実施期間 観光地づくりプラン策定事業 最長2年以内
観光地づくり協働事業 最長3年以内
- 6) 補助限度額 観光地プラン策定事業 5,000千円以内

(実施期間内) 観光地づくり協働事業 5,000千円以内(ソフト事業)

15,000千円以内(ハード事業)

○事業費 20,300千円

⑦ 一村一祭アピール事業

○事業目的

「一村一祭」(各市町村一押しの祭り・イベント)や「宮崎観光遺産」(本県ならではの個性溢れる地域資源)の魅力を県内外に広くアピールするとともに、それらを活用した交流促進のための市町村等の取組みを支援することにより、交流人口の拡大による地域活性化を図る

○事業概要

「一村一祭」や「宮崎観光遺産」の魅力発信と交流促進のための取組み支援

1) 補助対象 市町村等 補助率 1/2(条件不利地域市町村 2/3)

2) 補助限度額 1,000千円/1市町村

3) 補助事業対象内容例 観光客等の受入態勢の整備(案内看板、ガイド養成等)

参加・体験型企画の実施(地元外の児童・生徒の祭り参加等)

「宮崎観光遺産」を活用したPRイベント等の実施

モデルツアーやスタンプラリー等の実施

各種イベントや他の祭り会場等に出向いての実演PR等

○事業費 16,120千円

6. 中小企業診断士の役割

前述のようにニューリズムに対応した地域資源を観光資源として発掘し、観光産業を創造し、支援制度を活用した収益性のあがる仕組みを作っていくことは容易ではない。経営支援のプロとして、その豊富な経験による知識とノウハウに基づく提言をしていくことが必要である。

さらには、いかに流通市場に効率的に情報提供していくことを可能とするかについての専門的知識が診断士に対して期待されている。

主な参考資料

- | | | |
|------------------|-------------|---------|
| ・「観光・娯楽産業論」 | 米浪 信男著 | ミネルヴァ書房 |
| ・「観光文化の振興と地域社会」 | 井口 貢編著 | ミネルヴァ書房 |
| ・「新たな観光まちづくりの挑戦」 | 観光まちづくり研究会編 | |

ぎょうせい

第2章 地域振興券を使った販売促進

1. 地域振興券の現状

(1) 地域振興券の意義と目的

地域振興券いわゆるプレミアム付き振興券というのは市町村の補助のもとに行う「国の定額給付金の交付に伴うプレミアム商品券発行业」のことである。この「プレミアム商品券発行业」は、市外への購買力流出を防止する



鶴岡市の商品券

とともに、消費者の購買意欲拡大等により市内各事業所の売上向上と地域経済及び商店街の活性化を図ることが目的となっている。

定額給付金を地域活性化につなげようと、プレミアム（割増）付き商品券発行の動きは全国に波及している。中には20%のプレミアム付き商品券を計画するところも現れるなど、まさに国民にとっては“春を呼ぶ定額給付金”だ。そこで、商品券発行に動き出した自治体を紹介する。

(2) 全国各地の地域振興券の発行状況

① 北海道新冠町

新冠町は、定額給付金の実施に合わせ、町商工会と同農協が共同で行う20%のプレミアム付き商品券の発行に対して、助成することを決めた。町は町内約2600世帯の全世帯に、定額給付金の申請書に同封して、商品券との引換券を配布する。この引換券によって1冊1万円で購入できる1万2000円分の商品券を2冊まで購入できる仕組みで、1冊は500円券の24枚つづりである。

② 岩手・遠野市

遠野市は、臨時議会を開き、定額給付金に合わせて発行するプレミアム付き商品券の事業費などを盛り込んだ一般会計補正予算を可決した。同商品券の事業主体は遠野商工会。1万円で1000円券11枚を販売する。発行総額は1億5000万円。市は、プレミアム分10%の1500万円と事務費513万4000円を負担する。同市の人口は、3万1039人（09年1月末現在）。

③ 山形・村山市

これまで、10%のプレミアム付き商品券発行业を行ってきた村山市と市商工会は、定額給付金に合わせて、さらに10%上乗せした20%のプレミアム付き商品券の発行を決めた。商品券は1000円券12枚つづりを1万円で販売するもので、半年間にわたり利用できる予定。人口約2万7000人に対し、発行総額は6000万円。プレミアム分の1000万円と、印刷や広報などの事務経費100万円を市が負担する。

④ 長野・木曽町

木曽町商工会は定額給付金が出た後の4月中旬をめぐり20%ものプレミアム付き商品券を発行する。同券は1万円で販売し、1万2000円分の買い物ができる。発行総額は1億2000万円で、割り増し分2000万円の8割を町が経済対策として補助。残りは事業者が負担する。

⑤ 埼玉・上尾市

上尾市は、緊急経済対策の一環として、定額給付金の実施に合わせた、10%のプレミアム付き商品券の発行を決めた。発行総額は3億3000万円。発行は市商工会議所が事業主体となり、市は割り増し分の3000万円と事務費1150万円を補助する。財源は今年度（2008年度）第2次補正予算に盛り込まれた「地域活性化・生活対策臨時交付金」を充てる。市は、今月開かれる臨時議会に提出する補正予算案に盛り込むことにしている。

⑥ 東京・練馬区

練馬区は定額給付金の実施に合わせ、10%のプレミアム付き商品券「プレミアム付区内共通商品券」を2009年度に発行することを決めた。発行総額は11億円（プレミアム分1億円）で、500円券の11枚つづりを5000円、計20万セット220万枚を販売する。区商店街振興組合連合会に登録する2600店舗で利用が可能。プレミアム分1億円と発行経費について、全額区が補助する内容を盛り込んだ補正予算案を、第1回区議会定例会に提案する方針。

⑦ 東京・調布市

調布市では、定額給付金に連動して、1割のプレミアム付き商品券（市商業協同組合発行）の4月下旬発行に向けて、準備が進められている。総額3億3000万円分の発行が予定されているこの商品券は、500円券が22枚つづりで1万円。市内の同組合加盟店で利用でき、市外在住者も購入できる。割り増し分は市が補助するものとし、26日から始まる定例会に上程される今年度補正予算案に盛り込まれる。

2. 地域振興券の発行の効果

（1）効果があつたとされる事例（東北新聞記事から）

プレミアム付き商品券は、商工会議所や商工会などが自治体から補助を受けて発行。ほとんどが1万円で1万1千円分か、1万2千円分の買い物できると設定された。

八戸市や三沢市、野辺地町、東北町東北地区などでは既に完売。南部町では4月27日の発売初日に売り切れたため、17日に追加販売を行ったところ、これも午前中で完売した。

十和田市では15日から販売がスタート。一時は売り場に行列ができるほどの人気で、十和田商工会議所は「地元消費につながれば」と期待を掛ける。

三沢市では2億4千万円のうち、15日までに5割近くが使われた。スーパーやホームセンターなどで食料品や日用品を購入するケースが目立ち、学校の新学期と重なったことで書籍の販売も好調だった。

市商工会は「久しぶりに活発な消費が見られた。定額給付金の支給だけだと貯金に回す人が多かったのでは。商品券でアピールしたのが良かった」と効果を実感している。

(2) 効果に疑問があったとされる事例（朝日新聞から）

豊田市の鈴木公平市長は28日、市の調査で経済効果に疑問が残る結果が出たプレミアム付き商品券について、追加発行すると正式発表した。

鈴木市長は「商品券の効果は、当初の期待からするといかななものかと思っている。だが、商業団体も熱意を持って効果が上がる工夫をするというので、決断した」と述べた。

追加発行するプレミアム付き商品券は、定額給付金支給にからんで4月に発行した「ひまわり商品券」とほぼ同じ仕組みで、1万円で1万1千円分の買い物ができる券のつづりを5万冊、額面で5億5千万円分出す。名称は検討している。11月15日にまず3万冊を発行し、高齢者らを対象に1万冊を予約販売する。豊田商工会議所のイベントに合わせ、12月12日にも1万冊を出す。使用期限は来年3月で、参加店は3千店に倍増させる。購入は1人5冊までとする予定。

市が調査したところ、同商品券は約65%が大型店で使われ、使途も食料品などの日用品の購入に偏っていた。商店へのアンケートでは、全体の67%が「売り上げは変わらなかった」、24%が「減った」と回答し、経済効果に疑問を抱かせる結果が出ていた。

3. 地域振興券を活用するうえでのメリット

お店にとって地域振興券のメリットとして3点あげられる。

(1) お得感

10%または20%の上乗せがあるため、その分、多く買い物ができる。多くの集客を期待することができる。

(2) 地域性

限られたお店で活用できるため、地元商店に還元されやすい。もともと地域限定で発行され、条件としては地域の商店街または専門店などで活用されることから地元商店に消費が還元される仕組みとなっている。

(3) 話題性

話題性があり、それに乗じて販売促進策を打つことができる。プレミアム商品券発行を機会にお店側がイベントを行い集客することが可能である。

4. 地域振興券活用の事例（全国・宮崎）

（1）大分県豊後大野市 株式会社ナガヨシ（総合衣料品小売業）

株式会社ナガヨシは昭和 62 年創業の衣料品小売店である。大分県豊後大野市の緒方町に 1 店舗経営している。社長は初代社長の奥様であり、息子が専務となっている。



ナガヨシの店頭



ナガヨシの店内

取扱商品としては、婦人服・紳士服・肌着・靴下・ナイティ・ランジェリー寝具など総合で取り扱っている。そのほか、介護事業にも取り組んでおり、紙おむつなどの介護消耗品の販売から車いすなどの介護用品のレンタル、家屋を改造して介護しやすいようにするなどの改築サービスなども行っている。従業員数は社員で 5 名。パートで 10 名となっている。

ナガヨシが取り組んだ地域振興券の販促としては、2 点ある。

① プレミアム商品券が使えるということを広告で P R した



ナガヨシのチラシ



店頭の看板

左図のように広告宣伝を大々的に打ち出すことで、自店への来店促進を行った。また右図のように店頭駐車場に看板を設置することで、来店客にも気付きを与える対策をとった。これにより同店ではプレミアム商品券の利用率が飛躍的に上がったという。

② 3000 円以上購入の方に 300 円の商品券をプレゼント

右図のようにダブルチャンスとして 3000 円以上お買上げのお客様に対して、300 円の商品券を進呈した。商品券の特徴としては使用期限を設定しているところにある。プレミアム商品券発行時から翌月末までの使用期限として、1 月以内に来店するように工夫がされている。



このようにナガヨシではプレミアム商品券を使えるということをPRするのはもちろんのこととプラスアルファのサービスで再来店を促進する工夫を行っているのである。

(2) 沖縄県名護市 さくら商品券

さくら商品券の発行元は名護市商工会であり、活用できる地域は名護市全域、全業種の加盟店である。種類は 500 円券(22 枚つづり)、1,000 円券(11 枚つづり)。各々、1 冊あたり 10,000 円で販売されている。

さくら商品券を使った販売促進としては

① 飲食店では

毎週水曜日を「さくら水曜デー」として、「名護さくら商品券」をご利用になるお客様に①ビール 1 杯 ② 1 ドリンク ③カラオケ数曲 ④おつまみ ⑤その他 5 つの内どれかをサービスしている。

② 複数店舗で

複数の店舗で 1,000 円若しくは 5,000 円以上「名護さくら商品券」を使用の方へ 10% の値引き若しくは自社商品券の進呈をしている。

このようにプラスアルファのサービスを行っているということと、自店独自で割引サービスを行っているところに特徴がある。

(3) 兵庫県たつの市 たつのプレミアム商品券

兵庫県たつの市では市が主体となってたつのプレミアム商品券を発行した。活用できる地域としては、たつの市全域、取扱店で使える。種類としては、一万円で 1000 円×12 枚(12,000 円分)で、20% のプレミアムが付く。今回は専門店・コンビニ用と大型店・量販店用を分けて販売している。

(以前 99 年に発行した時、大型店に流れこんだため)

活用方法としては、量販店ではさらに 1 割増しで使えるキャンペーンを実施するなど商品券発行を機会ととらえ、ホームセンターでは額面 1,000 円あたり 50 円を値引きすることで高額商品の購買が増える効果があった。布団店では商品券の販売に合わせてセールを実施し、発売日の午前から 1 万円の座布団が売れるなど高額なものが売れた。

このように商品券活用を機会ととらえ、割引サービスを行うところやセールを実施するなど工夫を凝らすことが集客につながると考えられる。



たつのプレミアム商品券

(4) 京都府 伏見大手筋商店街

大手筋プレミアム商品券

市や会議所だけではなく、商店街が主体となって、商品券を発行した事例もある。それが京都府伏見大手筋商店街の大手筋プレミアム商品券である。



大手筋プレミアム商品券

発行元は、伏見大手筋商店街で活用できる地域は商店街の各お店である。種類としては、5,000 円で 500 円×12 枚（6,000 円分）の 20% プレミアムである。1 人 2 セットまで購入可能としている。

効果としては、1 日で 2,000 セットのうち 1,400 セットを販売。1 か月で半分の商品券の使用があったのでかなり高かったのではないと思われる。

具体的商品券の活用法としては、3 点ほどあげられる。

- ① 各店に取扱店のポスターを張り、商店街のお店で取り扱っていることを告知した。
- ② 商店街全体のマップを作りお店を回遊してもらう仕組みを作ったこと。
- ③ 屋台やイベントなどを行い集客力を高めたこと。

以上のような施策で来街頻度を高めて、活用してもらう機会を提供している。

(5) 宮崎県日向市 ひょっとこ商品券

日向市では今年度日向商工会議所が主体となり、「ひょっとこ商品券」が発行された。

活用できる地域としては日向市全域、全業種の加盟店である。種類としては、1 万円で 1000 円×11 枚（11000 円分）という 10% のプレミアムが付く。購入限度額は一人 5 セットまでで、先着 2 万セットを販売した。



ひょうがひょっとこ商品券

ひょっとこ商品券の活用方法としては、2 点あげられる。

① 割引サービスの提供

カメラ店ではスタンプ 2 倍サービスを提供、自動車整備店では商品券利用なら 2,000 円割引、焼き肉店では 3% の商品券提供など商品券のプレミアム以外に独自で割引サービスを提供している。

② 独自サービスの提供

民宿ではお客様が市内なら無料送迎、スナックでは焼酎一杯サービス、眼鏡店では鼻パット無料サービスなど独自で付加価値をつける工夫をしている。

このように商品券の利用としては、割引サービスと独自サービスを提供しているところが多いようである。

(6) 広島県竹原市 たけはらプレミアム商品券

地域経済活性化を目的とした「たけはらプレミアム商品券」。4月に発売された1000円分のプレミアがついた1万セットは即日完売。11月発売分は2倍の規模になることが決まった。有効期限の8月末日が迫る中、まちの声を聞き、この効果を検証した。



たけはらプレミアム商品

総務省定額給付金室によると、7月の時点で、定額給付金の給付時期に合わせ、全国で1084市区町村の商工関係団体、地方団体、もしくは両者共同でプレミアム商品券を発行。

竹原市の場合、商品券の発行主体は商工会議所でプレミア分を市が補助。購入限度額は1人当たり10セット（10万円）で、4月分は発売日に即日完売。「ほしいけど買えなかった。枚数をもっと増やせばいいのに」との声も上がった。

① 7月末で86%換金 「内需拡大」手応え

4月発行分の使用有効期限は8月末。商工会議所によると、7月末時点で86%が使用および換金済みだという。大型店と一般商店の比率は現状で半々。ほかの市町村では8割近くが大型店に流れる中で健闘している。当初の目的である“内需・消費拡大”は達成できている”と分析。「成功しているから第2弾がある」と胸を張る。

② 竹原の「地域性」 成功の一助に

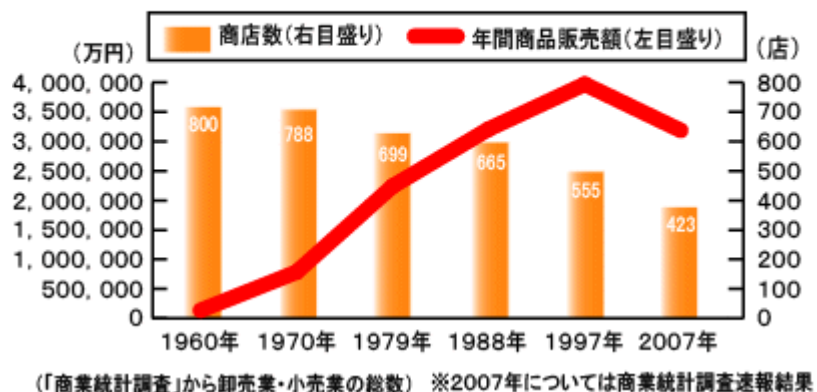
商品券が受け入れられた背景にはいくつかの特徴がある。

まず一つ目に「地域密着」。商工業者における同所の組織率は72%。地域に密着した一般商店が多く、消費者とのつながりが強い。1自治体に1商工団体というコンパクトなまちのつくりもメリットに。

二つ目に「銀行などの金融機関ですぐに換金できる」点。発行主体への手続きや換金までの期間、手間を短縮し、「面倒」というイメージを払しょく。「商品券」と「現金」のイメージを極力近づけた。これは全国的にみても珍しい例だという。

三つ目に“現金だと手を出さないようなものを商品券だといっ買ってしまふ”消費者心理をくみ取り、飲食店や販売店などが中心の「かぐや姫

減少し続ける商店数と、 高水準で推移する年間商品販売額(竹原市)



商品券」以外の業種にも幅を広げた。実際に家電や自動車などに利用されたケースもある。

③ 商業者・消費者の「意識改革」にも

今回は消費者側も、商店側も商品券の使い方に頭を使うと思う。

サービス合戦によって地域が盛り上がればいい。使ってもらえるかどうかは店側の努力次第」と竹原市内の美容院は話す。商品券は直接的な経済効果もさることながら、「商業者・消費者の意識改革」という間接的かつ重要な一役を買っているともいえる。

これまでの手応えから市は6月の補正予算で11月発行分を2倍に拡大。年末商戦で消費が拡大する12月に向けて、2億2000万円分、2万セットのプレミアム商品券発行を目指し、現在商工会議所では準備を進めている。



「プレミアム商品券」まちな声

美容院

Q1 客層に変化は？手応えは？

新規顧客が増えたということは特にはない。既存のお客さんが、普段買わない化粧品を買っていった。

Q2 地域経済活性化への影響は？

多少なりともあったと思う。

Q3 今後の課題・改善すべき点は？

プレミアム商品券を購入できなかった人が多かったこと。販売日を変更するなどすべき。全店でプレミアム商品券向けのサービスを実施。既存客へのアピールは十分できたから効果があった。今回は、新規のお客さんに向けてもっとアピールしたい。

今回は消費者側も、商店側も「プレミアム商品券」の使い方に対して頭を使ってくると思う。サービス合戦になってより地域が盛り上がるという。

お客さんに使ってもらえるかどうかは店側の努力だと思う。

衣料品販売店

Q1 客層に変化は？手応えは？

客層に変化は特にはない。売り上げが特別上がったこともない。ただ使う人は多かった。

Q2 地域経済活性化への影響は？

あっという間に売り切れるくらいだからあったと思う。

Q3 今後の課題・改善すべき点は？

お客さんからの意見として「お得だからというだけで、商品券10万円分買ったのはいいけどどこで使うべきか悩む」という声があった。店側の仕掛けがもっと必要なのでは？

かぐや姫スタンプ会は発行から1カ月間、プレミアム商品券向けのサービスを実施。反響はまずまずだった。

飲食店

Q 1 客層に変化は？手応えは？

見たことのないお客さんが商品券を持ってきた。

Q 2 地域経済活性化への影響は？

あったんじゃない？

Q 3 今後の課題・改善すべき点は？

特になし。店としても、第2弾でプレミアム商品券用のサービスを行う予定もない。

家電販売

Q 1 客層に変化は？手応えは？

特に変化はない。

一般の支払いがプレミアム商品券に変わったという感じ。

Q 2 地域経済活性化への影響は？

スーパーなど毎日使う商品・食品などに関していえばかなり効果があったと思う。

Q 3 今後の課題・改善すべき点は？

発行部数が少ない。買えない人が多かった。上限が10万円なのがネック。大型テレビなどは10万円を超えてしまうから思いのほか売れなかった。次回は、10万円以内で買える商品ラインナップを考えてみようと思う。

飲食・サービス

Q 1 客層に変化は？手応えは？

新規顧客が増えたということは特にない。

事前に入っていた宴会予約分の支払いがプレミアム商品券になったくらい。

レストランで使う人はほとんどいなかった。

Q 2 地域経済活性化への影響は？

多少なりともあったと思う。

Q 3 今後の課題・改善すべき点は？

購入方法。早い者勝ちで買えるというシステムはよくない。プレミアム商品券でのメリットが感じられなかったため（法事などで利用する人が多い中、商品券があるから法事をしようなどという考えの人がいないから）、次回は辞退する予定。

サービス業

Q 1 客層に変化は？手応えは？

ほとんどなかった（特定の商品でのみ使用できるように設定していた）。

Q 2 地域経済活性化への影響は？

わからない。

5. 商品券活用の失敗について

プレミアム商品券を発行したが、効果が上がらず失敗に終わった事例も多い。失敗としては、商品券の利用が以外と少なかった、商品自体が売れ残っていた、値引き負担が予想以上に膨らんだことなどがあげられる。要因としては以下のことが考えられる。

(1) 周知性が足りない

地域振興券が活用できるという情報を発行者（会議所など）に任せきりになっており、自店の努力を怠っていたことがあげられる。

(2) 商品券だけに頼っている

商品券が使えるだけになっており、他店との差別化が図られていない。商店街全体・市全体で発行していれば同業種であればもちろん競合も発生する。

(3) 話題性を提供していない

お客様が足を運んでみたくなるようなイベント性を提供していない。商品券発行がなくてもイベント性は提供し続けなければならない。

6. これからの商品券活用のヒント

失敗要因を受けて、これから活用方法としてはその裏返しである。以下の3点である。

(1) 商品券活用の周知徹底

自店が商品券が活用できることを顧客にPRしなければならない。看板・チラシ・ポスターなどにより、店内・店外に周知徹底を図る。

(2) 商品券＋αのサービスの提供

商品券の発行だけでは、自店での差別化にならない。商品券＋サービスを提供し、自店でのオリジナル性を提供することが大切である。

(3) イベント性の提供

商品券発行は絶好のイベントの機会である。これを生かして、集客イベントを開催し、新規の顧客を獲得する。

7. 中小企業診断士の役割

中小企業診断士は、もとめられる機会として診断だけではなく、販売促進策などの情報提供を求められることも多い。診断士としてどのように対応していけばいいのか以下にあげていく。

（１）他事例の提供

自店だけではなく、他府県他店の成功事例・失敗事例を熟知しているのも中小企業診断士の強みといえる。事例を提供し、事業者に気付きを与えるのも診断士の役目の一つである。

（２）費用対効果の分析

ただ商品券を発行した、割引イベントを行った、それでやりっぱなしということが多々ある。診断士として発行にかかった費用と、売上高総利益高の増加度を比較検討し、費用対効果を分析してあげるのも診断士の役割である。

（３）今後の方向性の提示

販売促進策を提示しただけでは、単なる販促コンサルに終わってしまう。事業者として目指すべき方向性、経営戦略まで踏み込んで提案できるかどうかは診断士の力量が試されるところである。

（参考）

伏見大手筋商店街ホームページ <http://www.otesuji.jp/>

日向商工会議所ホームページ <http://www.miyazaki-cci.or.jp/hyuga/new/new106ki.html>

たけはら市ホームページ <http://www.city.takehara.hiroshima.jp/>

第3章 空き店舗対策と地域活性化

1. 空き店舗の現状

バブル崩壊以降、GDP成長率は実質プラスに転じながらも、未だ足元の景気回復の実感はない。2007年の宮崎県の経済成長率は実質1.3%の増加と2年連続の増加を示したが、全国的にはまだ低い水準であり10年前と比較しても大幅に減っているのが現状だ。

また全国的な現象として地方商店街のシャッター通り化が叫ばれて久しい。宮崎市の商店街も同様であり、宮崎市の中心市街地にある若草通り、ハイカラ通りを中心として空き店舗が点在しシャッターを閉めたままとなっている。

宮崎市内の空き店舗の様子（ともに若草通り橋通り側）



商店街における空き店舗の存在は、街のにぎわいの喪失、来街者の回遊性を損ねるばかりでなく、商業基盤の脆弱さも反映している。また視覚的にも商店街が寂れ、それをきっかけにさらに中心商店街から客足が離れるという現象にもなっている。

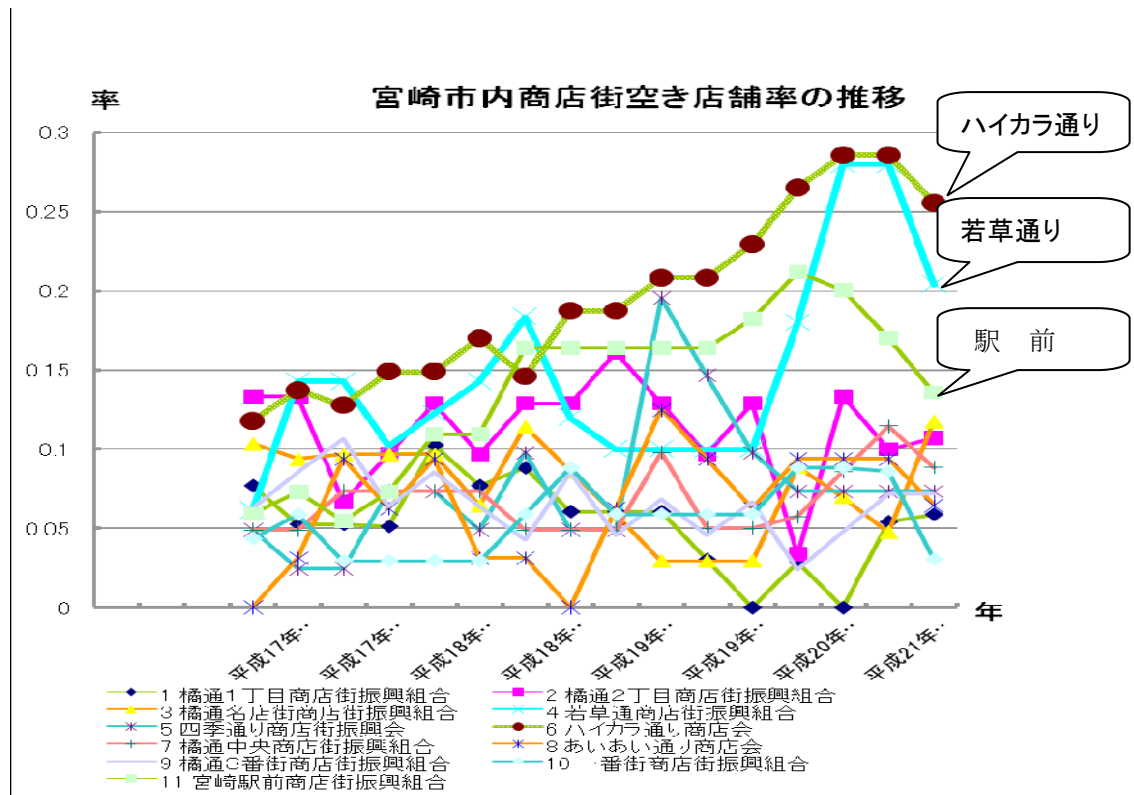
この章では、地域経済の中でも特に、宮崎市の中心市街地の空き店舗の現状を直視し、既存の空き店舗対策を考察し、課題を抽出し、今後の空き店舗対策の方向性を模索する。

（1）空き店舗率の推移

宮崎商工会議所では、平成17年から宮崎市中心市街地の空き店舗調査を実施している。

宮崎商工会議所が実施している空き店舗調査は、商店街の1階部分の調査であり、空き店舗の数を空き店舗も含めた建物の数で割って算出している。

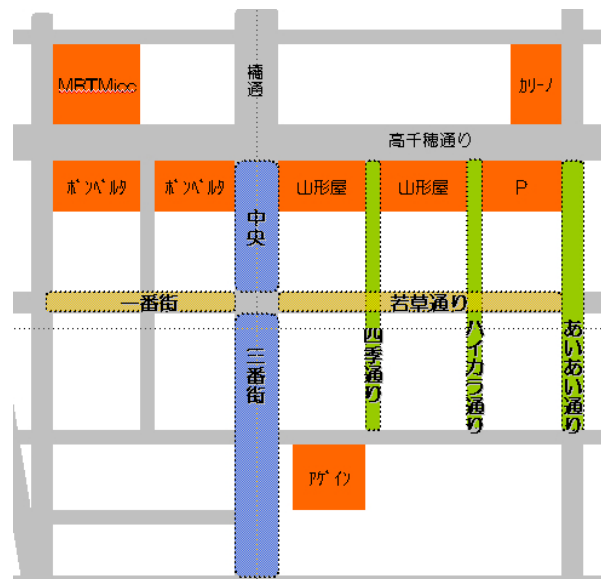
空き店舗率の推移とみると、若草通り、ハイカラ通りの空き店舗率が顕著である。若草通りでは1班といわれる橋通り側の空き店舗数が多く、また間口の大きい空き店舗も多い。以前メガネ店が入っていたビルの1階は広さが約155㎡で、月の家賃が100万円、敷金6か月という価格でテナントを募集している。



一方、県庁周辺の商店街である1丁目、2丁目、名店街（いわゆるひふみ会）エリアでは、近年の東国原宮崎県知事の全国的なPRのおかげで、歩行者通行量も増え、県庁周辺の空き店舗率も改善の方向性が見える。またアパレル関係が多いあいあい通りや、ニシタチ地区にも近い一番街も平均して空き店舗率が低い。

（2）中心市街地の活性化の取り組み状況

宮崎市の中心市街地では中心市街地においては各個店、商店街で経営努力及び地域活性化へ向けた様々な取り組みを行なっているものの、商業機能の郊外化が進む中、依然として消費が冷え込んでおり、厳しい商業環境に置かれている。そのような状況を打破するためイオン出店と時を同じくして平成17年度より、7つの商店街と5つの大型店（中央、三番街、若草通、一番街、四季通り、ハイカラ通り、あいあい通り、山形屋、ボンベルタ橋、カーリーノ宮崎、MR T M i c c、アゲイン）が「D o まんなかモール委員会」を組織し、あたかも一つのショッピングモールのように情報を共有化し、販促イベントや環境整備を面的に進めている。



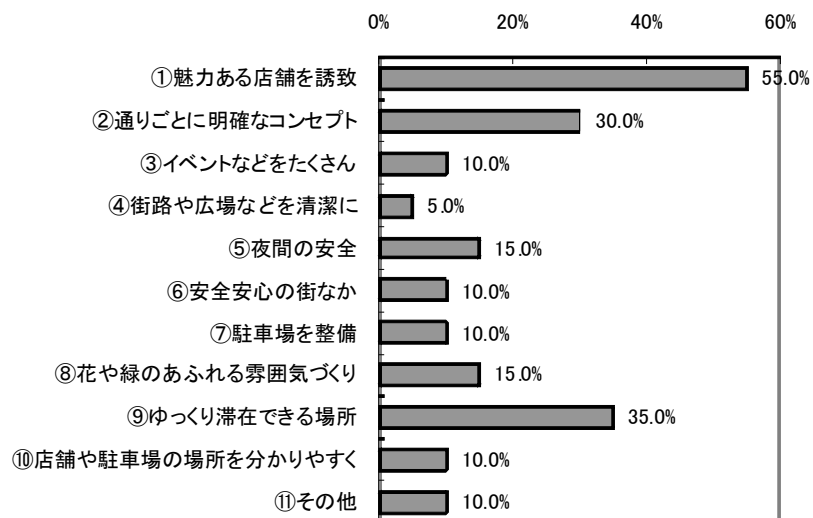
D o まんなかモール委員会ではこれまでの季節ごとのイベントに加え、様々な団体と連携したイベントを展開しており、平成20年度は369イベント、延べ136,984人の集客を実現した。さらに毎週1回の早朝ミーティング、月1回の委員会に加え、「まちづくり」の方針の根本を協議する「D o まんなか戦略室」を設け、政策提言、実行組織や方策への意識の共有化を図っている。また、D o まんなかモール委員会は中心市街地活性化へむけた「まちづくりの司令塔」である「宮崎市中心市街地活性化協議会」に委員として参加していることから、行政をはじめ協議会の事務局である宮崎商工会議所、花のまちづくり公社や消費者、NPO、学生などのとの連携も引き続き強化しながら様々な活動を行っている。

こういった活動の成果もあって、歩行者通行量はイベント実施時は顕著に増加しており、着実に来街者が増加していることが見てとれる。

また平成18年、平成21年と経済産業省および中小企業庁のがんばる商店街77選に2度選ばれている。全国でも2度受賞している商店街はD o まんなかモール委員会のみである。もしD o まんなかモールが前述したような様々なイベントや商品、サービスを展開していなければ宮崎市の中心市街地は衰退の一途をたどっている可能性が高い。

(3) 中心市街地エリアマネジメント調査の結果考察

また平成20年度に中心市街地のD o まんなかモールエリアの置かれていた現状を把握し、まちなかに不足しているものや直面している課題を抽出し、事業効果向上の方策を検討するための基礎データとして、D o まんな



かモールエリアの商店街、店舗、消費者、従業員の意識調査を実施している。

その中で消費者意識調査としては、「街なか」に魅力を感じるか、という問いに対して、「感じる」が28.1% (25/89)、「感じない」39.3% (35/89)、「分からない」32.6% (29/89) となっている。「また行きたくなる街なか」実現のために特に必要と思う取り組みは何か、という問いに対して、「魅力ある店舗の誘致」45.1%、「ゆっくり滞在できる場所の確保」35.2%などが挙げられた。「イベントなどをたくさん」という回答も29.7%挙がっており、街なかの魅力向上のために月に1回のイベントの実施に加えて、恒常的に買い物をする、飲食が出来る、ほっとできる場所を求めていることが見てとれる。

（４）既存の空き店舗対策の実態

今までどのような空き店舗対策が実施されてきたかを見ると、大きく分けて２つある。１つはチャレンジショップ支援であり、もう一方は家賃基準による補助金交付である。空き店舗の増加が顕著になってきた昨今、行政、商工団体としてはどのような空き店舗対策を実施してきたのかを見る。

前者は平成１２年～１７年に、市内の大型店の一つであるアゲインの２階を借りて、フロアをパーティションで区切り、そこをショップ希望者に提供し、営業をしてもらう事業を実施し、６年間で６８店舗の出店者を支援した。棚やハンガーラック、レジを自分で持ち込み、広告などは共同で展開した。また帳簿記入や税の申告、マーケティングなどを商工会議所の経営指導員からの指導をうけれるという環境の中で経営ができた。



アゲインでのチャレンジショップ外観

一方平成１７年から現在も続く空き店舗対策としては、市内の特定商店街地域の空き店舗に出店した店主に対して、家賃の半額（上限５万円）の補助金を交付している。スキームとしては、出店に対するビジョン、他店との差別化ポイント、マーケティング戦略、資金繰表などのビジネスプランを提出し、書類選考に合格した候補者に対して学識経験者、コンサルタント、商業者の代表のチームによる審査会を開催し可否を決定する。補助対象希望者は、あらかじめ自分でお店を開店させ、あるいは開店準備をしたうえで補助申請し、家賃の半額（上限５万円）という条件で補助を受けている。

また創業者の場合は、商工会議所や産業支援財団が実施している創業塾をうけ、そこで資金繰りやマーケティング、VMDなどの講義を受けたうえでの補助交付となっている。この制度が始まってからは閉店する店舗は減少し継続的な経営を行っている。

（５）全国の空き店舗対策事業の事例

宮崎市以外の商店街ではどのような対策を講じているのか、事例をいくつか挙げてみたい。

① 東京都立川市

商店街の活性化や地域コミュニティの促進につなげる目的で、事業者ではなく商店街振興組合が補助金申請者となっている。

補助メニューとしては、東京都１／３、市１／３、事業主体１／３の負担割合で事業開始から３年間の複数年の補助制度である。初年度は家賃、改装費等の施設整備費、地域住民への周知やコミュニティを促進するためのふれあい活動費を補助し、２年度目からは家賃のみの補助となる。

② 福岡県久留米市

中心市街地で商店街組織がある地域の空き店舗に出店、あるいは既存店舗を業種転換する場合に改装費または改修にかかる費用を補助する（家賃は対象外）。

対象となる補助事業者としては、空き店舗に出店するテナントまたはサービス業（教育文化、医療、社会福祉施設などの都市福利施設を含む）や飲食業（昼間営業することが条件）へ業種転換を行うテナントが対象となる。

補助率としては、空き店舗への出店が補助対象経費の1/2以内（限度額1階が300万円、2階が150万円）、既存店舗の業種転換が補助対象経費の1/5（1階が100万円、2階が50万円）となる。

③ 石川県金沢市

商店街が空地や空店舗を借り上げ、集客・利便施設として有効活用するための経費の一部を助成している。

空き地では、借上げ料（期間3年）、補助率1/2、上限年間100万円。空店舗に対しては改装費（うち外装）補助率1/2、100万円、借上料（期間3年間）補助率1/2、年間100万円、管理運営費（期間3年間）補助率1/2、年間50万円の補助が出る。

また中心市街地の空き店舗への出店者で、当該商店街の推薦を受けた店主に対して、補助率1/2、年間100万円の家賃の一部を補助する制度。また積極的な誘致活動を行った商店街自体にも誘致1店舗あたり50万円の助成がある。

④ 神奈川県横浜市

書類審査ののち、審査会を実施して補助対象者を決定する。事業者として、事業の独自性、新規性があるか、商店街の活性化に寄与できるか、地域住民の生活の向上に役立つことが期待できるか、事業を具体化し継続できるかなどが審査条件となり、補助内容としては以下の通りである。

店舗改装費として創業時に事業費の1/4（上限200万円）を交付する。また店舗賃借料として事業費の1/4（上限100万円）事業開始後12ヶ月間の補助期間となる。

（6）出店者のヒアリングによる実態

今までの空き店舗対策委事業に対して補助対象となった店舗のうち12社に対して、出店する前に必要な支援制度と出店後に必要な支援制度についてヒアリングを行った。

出店前に必要な支援制度としては

① 開店資金、当面の運転資金の支援が5社、特に内装費の支援が2社

出店後に必要な支援制度としては

① 集客の支援、対策が9社

② 広告費の支援が5社

③ 税務・帳簿記入支援が２社

という結果が出た。また出店の際にオーナーと家賃交渉した店主は１２社であり全員が交渉をしており、その結果平均１割の家賃が下がったことが判明した。

出店に際して家賃の高さで出店場所を検討したという店が３社、家賃よりも自分の夢や、来街者へ自社の逸品を提供したいという思いで出店したという店舗が６社となった。また商店街で店舗を経営しながら同時にインターネット上でショップを展開している店舗も４店舗、卸業務を持っている店舗も１店舗となり、様々なチャネルを構築していることが見てとれる。

（７）既存出店者のヒアリングによる実態

前述したようにＤｏまんなかエリアでは様々なイベントやサービスが展開されており、１３万人の集客を達成している。

一方、こういったイベントと各個店の売り上げが連動しておらず、今年のゴールデンウィーク明けから前月割れという店舗が数多く散見される。

商店街活動は主に各個店からの賦課金収入、イベント収入で成り立っており、目下の個店の売上の継続的向上が商店街活動を活性化させ、また商店街が活性化し共同で販促のイベントを実施することで、各個店にも客が入るという好循環が描ける。しかしそのサイクルがなかなか見られないのが現状だ。

２．空き店舗対策の課題

以上、空き店舗率や今までの対策、補助対象者に対するヒアリングを実施してきたが、その功罪も含めて検証してみる。空き店舗は商店街の活力低下のシグナルであり、空き店舗増加をもたらす体力低下、体質低下など本質的な課題解決が必要である。

空き店舗問題は循環的な問題と構造的な問題に区分できる。前者であれば景気が回復してくれば空き店舗は解消しにぎわいもどってくる。しかし構造的な問題であれば空き店舗が不断に解消されることはない。空き店舗が単に店舗が入れ替わる過渡的なものであれば大きな問題ではないが、空いてしまった店が埋まらないことが問題である。また実際に閉店してしまった店舗も問題であるが、既存店舗の中には、借入金や在庫の問題等があり閉店すらできないという店舗も存在する。

構造的な問題とは、従前と比べ交通網の発展により商圈が拡大し購買の選択肢が増えたこと、消費者心理のプロセスが高度化しネットショップ市場の拡大で同一スペックであれば格安店舗を比較検討して検索し購買する傾向が強いこと（AISCEAS）、可処分所得の下方硬直性がくずれ将来設計が困難になったこと、さらに景気が悪化して相当数時間がたつため生活予備として貯蓄性向が強まっていることなどがあげられる。現在の状況は循環的な要因もあるが構造的な要因がより強く出ているといえる。不確実性が極めて高くなっていることが考えられ、仮説・検証を繰り返

しながら効率的、効果的な打ち手が必要である。

宮崎市中心市街地の空き店舗が多く存在する若草通り、ハイカラ通りの家賃の平均相場は坪あたり1.5万円～2万円であり、敷金として3カ月～6カ月を必要とする店舗が多い。創業者ヒアリングの中で、家賃よりも夢の実現という答えが多かったが、自店の売上予測から導出される家賃等の固定費の予算から考えて、中心市街地であればこの通りに出店したいという強い要望がない限りD o まんなかエリアのどこでもいいから出店したいという意見も散見された。しかし四季通りやあいあい通りはこの通りでないと出店しないという創業者も多かった。

また空き店舗が平均値よりも少ない商店街は家賃が交渉により下がりやすい傾向があり、空き店舗が多い商店街は家主の意向が強く下方硬直的な家賃相場となっている。空き店舗オーナーの街の活性化に対する意識の高揚が図られる必要がある一方、収益性の高い店舗が空き店舗に出店してくることにより、建物の収益向上に貢献できる要素も見逃せない。

空き店舗対策としてチャレンジショップ、家賃基準による補助金交付を行っているが、チャレンジショップ事業は「チャレンジ」という性格上、1年間の補助期間が終了し補助金交付がなくなると商店街などに再出店しなければならなかった。その際資金のめどが立たなかったり運転資金のショートがおきてしまったりと環境が激変してしまい、閉店に追い込まれる店舗が後を絶たなかった。その反省を経て平成17年度からは各自で商圈調査をし不動産契約をし改装費などを負担し、補助の費目としては広告宣伝費として補助交付している。その結果閉店する店舗も減少し商店街活性化に寄与している。

以上から抽出される課題としては、商店街に立地する建物のオーナーの家賃を下げる努力が必要なこと、出店者としてはさまざまな支援制度の中で自店ではできない集客に対する支援が一番渴望されていること、エリアマネジメントからは、来街者としては街に来る理由の創造、来て買って食べて楽しい商店街を構築すること、既存店舗の店主からのヒアリングでは、D o まんなかモールのイベントはまちのにぎわいの創造のために、不断に実施していくべきだし今後も続けていきたいが、目下のところの売上が前月割れが相当月数続いており商業基盤を整備するような取り組みが必要であること、イベントで集客される客層と自店の客層のマッチングが図れておらず効果が少ないため、イベントに対してなかなか積極的に参加できない、などが挙げられる。来街者、店主、商店街組織、オーナーの4者のだれもが得する仕組みの構築が必要ともいえる。

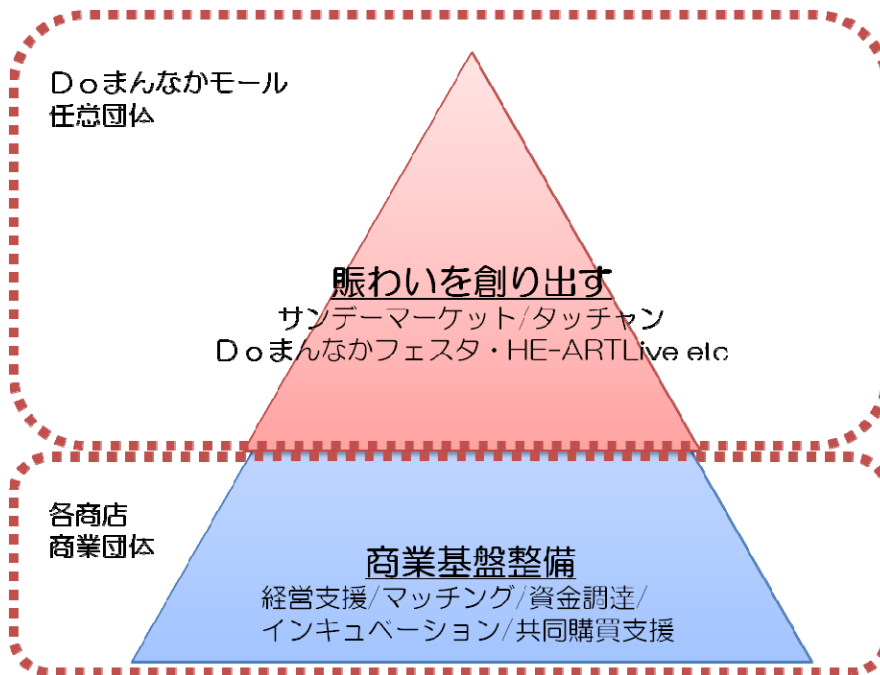
3. 今後の方向性について

前述したような来街者、店主、商店街組織、オーナーの4者のだれもが得する仕組みの構築についていくつか今後の空き店舗対策と地域活性化について提言する。時系列で分けると、展示会の実施、リーシングの実施、経営インフラの整備、さらにその他の空き店舗対策を提言する。

(1) 展示会の実施

これまでの考察を踏まえて、商店街組織が実施すべき事項と商工団体が実施すべき内容を見てみる。

図を見ると、商業力の根本である商業基盤の整備（経営資本の拡充や販路拡大）は商業支援団体などが強化していき、上位レイヤーのにぎわいの創出やたのしさの醸成などは商店街組織やD○まんなかモールやひふみ会などの任意組織が実施する。



いままで実施されてきた商店街や行政着想のイベントは、街自体の楽しさや新しい街の魅力の創造という意味で不断に実施していくことが望まれる。しかし商店街を形成する各個店は月末の資金繰りや売り上げの低迷に悩んでいるのが現状であり、客数の増加に活路を見出したいが、各個店での取り組みでは効果が限定的である。

空き店舗活用策として各個店が連携して現在の空店舗を借りて、アパレル店舗など5～6店舗が連携して3日間の展示会を実施する。今まで各個店での販売会、展示会は実施しているものの複数店舗が連携して実施するのはあまり例がない。

実際にスキームに乗せて考えてみると、経済産業省の戦略的中心市街地中小商業等活性化支援事業費補助金という補助制度を活用し、商店街や商工団体が補助対象者となり申請すると、事業予算の2/3が補助となり、またこの国庫補助が付くと宮崎市の協調補助として15%の補助が付く。空き店舗を借りて、その81%を補助してもらい、その残りの19%を展示会に出店するテナントで分割負担すればそもそも空き店舗を借りて出店するよりも相当リスクヘッジが可能である。

改装費としても複雑な造作はらず、パーテーションで区切って各ショップから商品と什器を持ち込み販売する。買い取りの場合返品すると非常に廉価で買い戻されるが、展示会を実施しア

ウトレットセールという切り口で販売することにより、お客様側も店舗側も双方メリットがあり、さらに空き店舗のオーナーにも家賃収入が入り、商店街としても来場者が増え、またそもそも商店街内の店舗が出店しているので、本来の店舗へ行ってみたいというインセンティブにもなる。

それらの展示会場を商店街内でちりばめ、第一ヤード、第二ヤードのように点在させれば、統一コンセプトで実施しているので回遊性の向上も図られる。また普段であれば、個店ごとのコラボレーションはなかなか困難だが、これを機会に、あるショップのアウトターと、あるショップのアクセサリーや帽子がコーディネートできれば、さらに回遊が高まり顧客の囲い込みも図られる。

この新チャレンジショップ構想は、既存店舗と朝市（いっちょが宮崎楠並木朝市など）との中間点の業態と位置付けられる。朝市は実行委員会が店舗を誘致し、すぐれた県産品を提供する店が集まり、お客様もそれを求め集まり（今年11月の2周年記念には過去最高の7,500人が集まった）売上も上がり、それがまた新規出店者を集めているという好循環が形成されている。

新チャレンジショップでは既存店舗のようにしっかり内装や什器をそろえて運営していくのではなく、来街者のニーズに合ったそのシーズンに合った業種業態を展開し、効果が高ければ商店街内にスピンアウトするというインキュベーター施設として期待できる。

（２）リーシング

宮崎の既存の店舗の商業基盤の向上に加えて、来街者を呼んでくれるような集客力の高い施設を大都市圏から誘致するという選択肢もありうる。現在の家賃相場は確かに高いが、現在の家賃を下げた入るテナントを探すというアプローチと、現在の家賃で入るテナントを探すというアプローチも同時に必要だ。

スキームとしては、商店街主体あるいは、宮崎市中心市街地活性化協議会内にリーシング専門部会を生成し、リーシング事業の方向性を決定する。ランドオーナー、商店街、商店主が主体となって、エリア全体のマネジメントの意識を持って、どの業種業態を誘致するかを決議する。決議する内容としては大局的な業種の選定と場所の選定にとどまり、そこで合意形成が図られれば、実際の店舗・ブランドの誘致作業はリーシング会社、コンサルタントの手にゆだねる。

不確実性が強まっている時代において計画から実行までに相当な時間を要する事業はリスクが高い。システム開発の分野で設計後開発中に仕様変更した際に修正が難しいウォーターフォール型の開発から、一度試作品を作って検証を繰り返しながら仕上げていくプロトタイプ型の開発へ移行したように、最初から大規模な開発をしてからリーシングするのはリスクが高い。

街の活性化の旗印の下、光り輝く再開発ビルを作ったものの、お客様が全くいないビルが散見される。そもそもすべては来街者が楽しく買い物をするための手段であり、目的ではない。来街者のニーズを先読みし半歩ぐらい先に行く施設を作って楽しんでもらえるようにならなければならない。そこに適した品揃え、施設形態、お客様のニーズをくみ取りながらプロトタイプをつくり、検証したうえで実店舗へ展開していく仕組みが必要だ。

商店街としてエリアをマネジメントする際には、テナントミックスの観点から、雑貨店、化粧品店などの店舗を優先的に誘致していき回遊性を高める仕組みを作る。実際の作業としてはリーシング会社、コンサルタント、不動産会社、内装業者の他にも、地元を熟知している大型店OBでリーシング経験者の方々に委託する方法も効果が高いと考える。

またネームバリューがある店舗であれば直接担当部署と交渉し誘致へつなげていけるが、中堅店舗が出店したい場合は受け入れ側（商店街や大型店）が情報を持っておらず、情報の非対称性が発生しており、なかなか出店のマッチングが図られていないのが現状だ。常に情報のリファインをしながら空き店舗の情報（平米数、家賃、保証金、構造、居抜きかスケルトンかなど）を提供していく必要がある。

（３）経営インフラの整備

上記図で示すところの商業基盤整備のレイヤーで、従前から商業団体などが経理、マーケティング、マーチャンダイジング、金融、税務相談などの窓口を設けておりこれはこれからも続けていくべきである。大企業と比べると経営資本が相対的に乏しい商店主からすると、ワンストップで課題解決できる場所は常時必要でありこの機能はさらに拡充させていく。

また現在D o まんなかモール委員会の事業の一つとして、「D o まんなか大学」という教育プログラムが存在する。街なかの大型店カリノ 8 階ガガエイトにおいて、商業力の養成を目的に販売士の養成講座（座学）と、POP、DM、陳列、接客接遇講座、店舗視察などの実践講座からなり、商店街の店主のみならず主婦、学生、製造業の方々も多数参加している。

基本となる販売士講座と、店舗に戻ってすぐに使える実践講座という位置づけであるが、それに加えて商店街の店主が先生となって、例えばバイヤープログラム、食育プログラム、在庫管理プログラム、収益改善プログラム、カラーコーディネートプログラム、ブランディングプログラムなど様々なプログラムを現在のD o まんなか大学を中心にモジュールとして組み込み、それらを有機的に連結させ、プログラムを受講することで新しい気付きを与える講座へ進化させる。街なかに来れば上記で記述して来たような創業関係の補助制度やこのような知的インフラがあるなどワンストップで解決できる場としての街の姿を構築していく。

（４）その他の空き店舗対策

その他、現在の空き店舗対策に付随して実施する内容を提言する。

現在は前述したように家賃の半額、上限5万円を広告宣伝費のように前向きな費用の支援として支給している。単年度予算のため例えば12月に支給が決まった店舗には4カ月しか支給されないため年度の初めから支援を受けている店舗と不公平感がある。これを10カ月と期限をきめ、どのタイミングで開業したとしても同じ期間支援できるように改善する。

また経済産業省の施策の一つとして、経営革新制度というものがある。これは中小企業等が、中小企業新事業活動促進法に基づく経営革新計画、具体的にいうと、これまで自社で取り組んで

いなかった新たな事業活動を行うことを計画書（計画期間：3年～5年）に盛り込み、かつ①付加価値額又は従業員一人あたりの付加価値額が、年率平均3%以上伸びていること、②経常利益が年率平均1%以上伸びていること、という2つの指標をクリアしなければならないものである。

経営革新計画を策定し承認を受けると、政府系金融機関による低利融資制度や税制面での支援措置が受けられる可能性がある。宮崎県内でも約70程度の承認実績がある。これらの企業が宮崎市の中心市街地で新しい事業として店舗を展開する場合に、補助額を増額することも検討する。

開業する企業や中心市街地へ出店する企業も多いがすべてを支援できないので、新しい事業領域へ進出する企業に対して積極的に支援する。その際、①で論じた空き店舗をアンテナショップ、あるいはフィジビリティースタディーの場所として活用することも検討できる。

4. 中小企業診断士の役割

中心市街地の活性化のうち、商業の活性化とは、継続的に売上、利益が増加していく店舗が1店舗でも多く存在し、かつそれらが連なっているのが活性化された商店街の姿であると捉えている。街なかに強いお店を1店舗でも多く創造することが我々中小企業診断士に求められた役割であると考え。単に空き店舗を埋める、ということのみならず、持続的に利益を向上させていくために、新規のインキュベーション事業を行うと同時に、いままで取り組んでいた事業を連携させワンストップで対応できるよう取り組んでいく。またヒト・モノ・カネ・ジョウホウ・ジカンがない商店経営において、だれがいつまでになにを実施していくのかアクションプランを作成し、さらにモニタリングまで実施していくことが必要であると考えている。また1つ1つの事業を有機的に連携し、1つの事業で2～3の事業が同時に進むようなマネジメントも同時に必要だ。

第4章 地域ロードサイドビジネスの活性化

1. ロードサイドビジネスの動向

ロードサイドビジネスは、国道や県道などの主要道路沿いに店舗を設営し、アクセスがよく広い駐車場を整備して近郊住民及び道路を車で往来する顧客をターゲットとして事業を展開する業態であり郊外型のショッピングセンターを始め、ホームセンター、ドラッグストア、道の駅、レジャー施設、コンビニエンスストアなどから、地域生産者が出店する地元産品の即売場までその業種は多岐に亘っている。

本県においてもロードサイドショップの増加は著しく、市街地の商店街の衰退傾向に反比例する勢いで、ショッピングセンターやホームセンター、ドラッグストアなどの新設が相次いでいる。

現在ロードサイド空き地の利用率の最も高い業種はロードサイドショップであろう。

一方、従来からのロードサイド店である「道の駅」や「レジャー施設」はこれらの新設店舗やコンビニエンスストアの進出などで従来からの市場を侵食され苦境に追い込まれている状況が伺える。

今回は、多様な業種の中から県内資本と雇用を主体に運営されており、従来は行政主導の経営から指定管理者制度への移行で新たな経営方向を構築すべき時期を迎えている「レジャー施設」及び「道の駅」を対象に検討を進めることにした。

(1) 収益性の漸減傾向

県内地域サービス事業（遊園地、レジャー施設、道の駅など）はこの数年間総じて顧客動員数と収益の両面で漸減傾向にある。下表は県内大型レジャー施設と道の駅の直近3年間の売上高と来客数の傾向を示したものであるが、収益、来客数ともかなり急激に低下している。

平成18年度を100とした3年間の売上高と来客数の推移を示すと下記の表の通りである。

平成18年度～平成20年度 売上高推移表 単位：%

施設名	平成18年度	平成19年度	平成20年度
レジャー施設	100	94	82
道の駅	100	93	79
合計	100	95	84

平成18年度～平成20年度 レジャー施設来客数推移 単位：％

来客数	平成18年度	平成19年度	平成20年度
入場者（有料）	100	93	76
休憩・食事利用者	100	78	59
売店・物産所利用	100	91	78
合 計	100	92	76

平成18年度～平成20年度 道の駅来客数推移 単位：％

来 客 数	平成18年度	平成19年度	平成20年度
日帰り入湯者	100	86	66
休憩・食事利用者	100	87	68
売店・物産所利用者	100	101	87
合 計	100	92	75

2. 収益性低下の要因

（1）設備・施設、商品、サービス及びイベントのリニューアル不足。

① 遊具、施設

遊具やイベント施設の変化が少なく、顧客吸引力が期間の経過と共に減少してきた。オープン当初は新規性が高く顧客動員に寄与した遊具施設も、時期を経るに従い新しい機能を有する新施設の導入が遅れ、又は採算面でリニューアルができないなどの理由で顧客の吸引力が徐々に失われている。

また、収益の漸減により既存遊具のメンテナンス費用の手当てができないことから遊具の清掃や整備が遅れ、安全性の観点から利用が停止されるなどの事態も重なり、顧客離れに拍車がかかる状況に陥っている。

② トイレ施設

施設利用者にとって貴重な利便性をもっているが、施設が古く床や壁の汚れが目立ち、また便器なども機能更新（シャワー機能などの付加）が遅れ、顧客の利便性に欠ける施設となりつつある。

また、清掃は概ね良好であるが、天井などにクモの巣が残されている状態も散見されており、トイレ施設のリニューアルが必要な時期を迎えている。

③ 駐車場施設

道の駅や遊園地の駐車場は、概ね広く長時間の運転時に休憩や仮眠がとれるなど駐車場は顧客にとって利便性の高い施設であるが、長期間の使用により駐車スペースに凹凸が生じたり、車止の一方が欠けていたりする状況も散見されている。

駐車場の利用者は、トイレ施設と同じように駐車条件のより良い場所を選ぶものであり、駐車場のメンテナンスを怠ることにより、利用者の数を減らしている現実もあるものと思われる。顧客は駐車場の選別に敏感である。

(2) 効果のある新商品、新サービスメニューの提供が少なかった。

サービス業においては、訪問客の定着と動員数増加を目的として、常に動員効果が期待できる新商品又は新サービスの導入が必要であるが、収益性の低下などの要因により新規性の提供が少なくなっており、その分顧客動員力も減少してきている。

顧客は常に新しい発見を模索しており、マンネリな商品や特にサービス内容の陳腐化についての拒否反応は強いとみられる。

(3) 訴求力のある事業テーマが表現されていなかった。

遊園地や道の駅を訪問する顧客は、常に新しい発見を求めている。顧客への訴求力の強い新しい商品や新しいサービスの開発と提供が必要である。特にその時々に応じて顧客に伝える新規の「テーマ」を明確に示すことが重要であるが、新しいテーマの策定と実施に不足があるとみられる。その結果顧客に対して他の施設との差別化を提供することができず、顧客確保が実現できない状況にある。

(4) 顧客ニーズとのミスマッチ

① 来訪客構造変化への対応の遅れ。

1) 道路利用者の変化

ほとんどのロードサイドサービス施設は、当初は国道や県道を通過する地域外観光客をターゲットに事業をスタートしたのであったが、周辺地域の高速道路の整備が進んだこと、それにより観光コースが道路事情に沿って変化してきていること、また観光システムの多様化などにより、県外観光客の従来道路の利用が減少している。

このような道路利用客層の変化にもかかわらず、従来どおりの顧客対応姿勢には変化が見られない場合が多く、これが来場者減少の大きな要因となっている。

2) 県内道路利用者の変化

現在の国道など主要道路の通行客は県内居住者（ファミリーとビジネス客）がほとんどとみられている。

従って平日の通行客を呼び込むためには、駐車場の整備により顧客に「癒し」と「安全性」「利便性」を提供できる状況が望ましいが、現実には駐車スペースが狭かったり、スペースに

凹凸があり雨天の日には水溜りができるとか、最初設置されていた車止の一方が欠落していたりするケースが多い。一方週末にはファミリー客数が増えるので平日とは異なった対応が必要であるが、平日対週末の対応変化を実践しているケースは少ないと思われる。

このように県外観光客対応から県内・地元顧客対応への遅れが生じたことも来客数減少の一因である。

② 売店機能

1) 品揃えの陳腐化

来店客の構造的変化に対応するための品揃えの変化がなく、商品そのものも陳腐化の傾向がある。展示されている商品は全国大手メーカーや県内有力メーカーの既成商品（箱菓子などはその好例である）をそのまま取り扱っている状況が多く、近在の競合するロードサイドショップとの差別化ができていないために顧客の購買意欲を高めることができない。

地元産の農作物や果実を販売しているケースも多いが、展示方法や価格設定及びPR方法の効果的な運用ができていないために実績が伸び悩んでいることが多い。

2) 新規性の不足

顧客数を拡大し、定着化を図るためには新しい需要を創造できる新規性の高い商品やサービスの開発と提供が必要であるが、この新規性開発に向けての努力が不足している。そのため新しい商品やサービスの投入が遅れ、顧客の購買意欲を刺激することができない状況にある。

新規性は商品やサービスに限らず、施設や接客サービス面でも必要であるが、トイレや入浴施設などのリニューアルが不十分であるためリピータの客離れを促進している面もある。

3) 商品管理面の不足

道の駅などのロードサイドショップでは、地元産品の生鮮野菜や果実を販売しているケースは多い。地元の鮮度の高い野菜や果実類は域外からの来店客には魅力のある商品であることは間違いないが、展示商品の中には鮮度期限を超えたものや、中身が傷んでいるものなども販売されて顧客の思わぬクレームを発生させている場合が多いようである。

これは野菜などの商品はほとんどが委託販売であり、商品管理は農家の責任で行われる場合が多く、商品管理の統一性や基準ができていない状態に起因することが多いと考えられる。

また、仕入の場合も商品受け入れに際しての検収基準が明確でないため、不良品の仕入れが簡単に行われること、また、展示商品の管理についても杜撰な面が多いために発生することが多い。

③ レストランサービス

1) メニューの陳腐化

県内ロードサイドショップでは、レストランや食堂を経営しているケースは多い。レスト

ランや食堂機能により顧客の滞在を図り、レストラン収入に合わせてお土産品等の拡販を図りたい意図であるが、大方のレストランはその初期の目的を果たしていない状況にある。

これは、ひとつにはレストランメニューの陳腐化にある。大方のレストランメニューは麺類であれば「うどん」「そば」「ラーメン」、ご飯ものであれば「カレーライス」「丼もの」などの定番品が中心であり著しく新規性を欠き、差別化要因が希薄な内容となっている。

また、地域特産品の疎菜や果実を使用したメニューも提供している場合が多いが、内容や食感のブラッシュアップが不足しているために、顧客の嗜好に合わない商品が多く、折角の素材が活かされていない場合が多くみられる。

2) 「美味しさ」の追求不足

この問題点は、特に地元産の野菜や果実を食材に使用した場合に起こりやすい。つまり地元産品を使用していることだけで料理の美味しさが完成し、顧客の関心を得るという間違った認識で調理される場合が多い。顧客が選ぶのは料理の「美味しさ」であり、地元産品が素材となっているからではない。

地元産品の素材を利用することにより、顧客により美味しいメニューを提供することが大切であり、地元産品素材に依存した調理では顧客の満足度を高めることにはならない。

メニューの「美味しさ」が他の店舗との差別化の大きな要因であることを認識することがきわめて重要である。

④ 接客サービス機能

1) 接客要員数の不足と接客品質の低下

どのロードサイドショップでも、収益の減少傾向にあるので、固定費の中で大きな比重を占める人件費の削減には腐心している状況にあるが、そのあおりを受け売店やレストランの接客要員数が減少している。要員が減少すると、個々の接客に対応できる時間的な制約も多くなり、結果として接客態度や説明時間の短縮などにより、接客の品質を低下されることになる。

特に地元産品など来店客が興味を持っている商品や、レストランメニューについての説明が不足すると、その店の地域特性をも失ってしまうことになる。

この接客機能の不足や低下は顧客確保にとって大きなマイナス要因であり、放置しておくことで全体の収益に重大な影響を及ぼすことになる。

2) 設備機能の老朽化

小売店舗やレストラン施設のインテリアやエクステリアは長期間の使用を経て老朽化して機能が衰えているか、又は床や壁面が汚れて店舗環境が悪化している状態が多い。

例えば売店においては商品展示台の「型」が古いために季節やイベントに合わせた多様な商品レイアウトができないとか、展示台の汚れが目立ち展示商品の鮮度を落としていたり、

商品説明のためのPOPもリニューアルが遅れ、宣伝効果が失われている状況がみられる。

又レストランの床や壁面が古く、商品サンプルが汚れていたりすることによりファミリーレストランでの食事の経験を持つ顧客にとって清潔感の欠けるレストランであるとの印象を与えるなどの問題点がみられる。

(3) イベント機能の不足

① オリジナルイベントの不足

顧客誘導戦略として「イベント」の開催や「体験スクール」などは効果的である。しかし実際にはイベントの開催がマンネリ化していることや、施設所在地域のオリジナルイベントではなく、例えば全国道の駅で立案されたテーマが取り上げられて地域との一体感がないもの、また季節や社会的行事だけに合わせてお付き合い程度に開催される行事などが目立ち、長期に亘りイベントのリニューアルが行われないままに推移しているためにイベントの開催が集客力につながらない状況にあるものと思われる。

また、イベントの情報発信もイベントを主催する部門だけが取組み、他の部門との連携を緊密にとり、施設全体が住民や通行客に対して積極的な対応を行う姿勢に欠ける点があるのではないかとと思われる。

3. 今後経営の方向性

ロードサイドサービスショップの今後の経営方向については、施設全体の将来像をどのように設定するかをテーマとした中期計画と、この中期計画に沿って直近の1年間に実行すべきアクションプログラムの設定を内容とする年度計画の策定が必要であろう。

(1) 中期計画

① シンボルテーマの設定

将来像をどのように設定するかというテーマであり、施設のリニューアルの全体像を顧客と地域住民にアピールし理解してもらうことを目指している。従ってテーマの設定に際しては施設関係者だけでなく、通行客や地域住民にも参加を願い、できるだけ多くの協力のもとに設定されることが望ましい。

シンボルテーマは、その施設の特性を顧客や地域住民に対してアピールし、他の施設との差別化を図ることを目的とするものであるので、施設特性を分かりやすく表現する内容であることが望ましい。

例えばその施設が所在する地域が果実の生産地であれば、メインの施設を「フルーツ館」として販売商品は「フルーツ」にちなんだ商品を中心に展示するとか、レストランのメニューは地元産のフルーツを素材としたジュースやスイーツを提供する内容などが考えられる。

② 施設の中期整備計画

施設によっては、1年や2年で完成できないものもある。例えば樹木などの「植栽」は成長するまでに数年間を要するので、中期計画の枠の中で策定されるべきものである。

また、各施設の収益性が低下している現状においては、いずれの施設でも主要建築物や駐車場を新築または改造するにも単年度計画では困難であるので、これらも中期計画の中で検討されるべき項目である。

さらに設定したシンボルテーマを顧客や地域住民に発信し、受け入れともらうためには長期が必要である。シンボルテーマの定着活動なども中期計画のひとつとして取り上げられるべきである。

(2) 年度計画

中期計画の方向に沿って、年度のアクションプログラムを決定するのが、度計画である。従ってより具体的な緊急対応を迫られている課題を取り上げて検討することが重要である。

4. 個別課題への対応

(1) ターゲット顧客の明確化

ロードサイドショップの顧客層は、平日は車で道路を通行する顧客であり、週末・祭日・連休ではファミリー客やグループ客である。

平日に主要道路を通過する自動車数は県内の中山間地寄りの位置でも1日5,000台以上といわれており、恐らく平日でも10,000人近くの人数が通行しているので、この通行者の顧客化は施設にとって極めて重要である。通行するのは主に県内を中心とするビジネスマンであるので、特に昼食時には相当量の通行客が弁当と飲料を購入し、どこか静かな地点を選んで駐車し、食事をすることになる。このニーズはロードサイドショップにとって平日における大きなビジネスチャンスである。

また、休祭日や週末にはファミリー客が道路を通行し、ロードサイドショップへ立ち寄り、ショッピングと食事をとることになる。ファミリー客は人数が多く、購買力も大きいので、ファミリー客を拡大し、定着化させることも週末における施設の重要な戦略である。

① 通行客への対応

1) 駐車への誘導

ドライバーが、休息や昼食時に駐車場を選ぶ条件はかなり明確であるといえる。

ひとつは駐車状態がよいか、ふたつめは買いたい品物があるかのどちらかであるといえる。

2) 駐車状態

駐車についていえば、道路からのアクセスがよいか、1台当たりの駐車スペースに余裕があるか、などかなり細かい条件が考慮されていると思われるが、特に南国宮崎では日光の直

射を避けて駐車する傾向が強い。駐車場の中に木陰があれば、その場所から駐車するのがわれわれの常識的な行動となっているようである。

特にファミリー客は同行している児童やペットの防熱対策から「木陰のある駐車場」を選ぶ傾向が強い。現在のロードサイドショップの駐車場はほとんど植栽がなされてない平面だけとなっている構造が多いので、駐車場リニューアルの中期計画として年度毎に木陰を増やし、「癒しの木陰の駐車場」として顧客サービスを充実することで、より多くの顧客誘導を図ることが期待できるのではないだろうか。

3) 買いたい商品

来場目的によって顧客の購買動機は異なるが、期間を通じて最も駐車場を利用する顧客はウィークディの「ビジネス客」である。

このビジネス客が求めるのは土産品ではなく「昼食」である。確かに現在ロードサイドのコンビニでの売れ筋商品は「弁当」と「飲料水」である。ビジネスマンは、コンビニエンスストアで弁当と飲料を購入しスペースのゆとりと木陰のある条件のよい駐車場を選んで食事と休憩をとるケースが多い。また、ファミリー客でも最近ではペットを同伴してドライブを楽しむ傾向が多く、ある道の駅の調査では週末ファミリー客の4台に1台はペットを乗せているというデータもあるという状況である。

このように極めて明確に把握できるビジネスマンやペット同伴顧客のニーズを確保することが売店及びレストラン部門の活性化に貢献できるものと考ええる。つまり現在主にコンビニで購入しているビジネスマンランチのニーズを確保することである。

コンビニ弁当にない地域特性を活かした昼食弁当を開発し、駐車場の整備とともにビジネスマンを呼び込む戦略が要請される。

② 地域住民への対応

県内におけるロードサイドショップは、ドライバーなどの他地区からの来訪者に対する「休憩機能」「物販機能」「情報発信機能」の他に、地域と連携して活力ある地域づくりを行うための「地域住民との交流機能」を有している。この取組みを通じて施設は地域の核としての存在となることが期待されている。

地域の核としての活動としては住民が気軽に参加できる環境や施設をつくり、また商品やサービスについても地域住民向けの品揃えを検討することが重要である。

1) 住民利用商品の充実

住民が利用する施設として「売店」「レストラン」「浴場」等が挙げられる。

売店機能については日常生活商品として「野菜」「果実」の販売が中心となりつつある。野菜や果実は主に地域産品が多く、生産農家が直接持ち込み価格設定も農家が行うケースが多いようである。鮮度が高く流通コストが不要でその分だけ安価な野菜や果実は地域住民から

歓迎される商品であり、事実売店では最も売上金額比率の高い分野となっているようである。

従って地元産疎菜や果実販売は今後も伸長が期待される分野であるが、それだけに周辺との競合も多く、施設としての差別化を図る時期を迎えているものと思われる。

今後の方向としては、限られたスペースを有効に活用する特性のある品揃えと、顧客にアピールする販売促進の推進が基本的に必要となる。商品の品揃えについていえば近在の食品スーパーとの差別化として特産品に特化した展示を行い、その調理方法を要領よく説明した「POP」を生産農家に作ってもらうなど地元ならではのキメの細かいサービスが必要である。

2) 住民利用施設の充実

住民が利用する施設としては上記の売店の他に「レストラン」と「浴場」「宴会場」などが考えられる。地元住民がこれらの施設に求めるものを一言で表現すれば「非日常性」ということになる。日頃地域ではあまり経験できないメニューやイベントに興味をもつものである。これは地域以外のドライブ客にも共通することであり、他地域からの来訪客には地域産品そのものが「非日常的」な商品やサービスとなる。

一方地域住民にとっては他地域の産物や情報が求められることになるので例えばレストランのメニューを特定期間だけ別地域の特産品を使用して日頃経験できない料理（北海道石狩鍋など）を提供するアクセントが必要である。

また、浴場なども女性客を対象に季節の花をふんだんに使った「バラ湯」や「ハーブ湯」などを提供する等の配慮が欲しい。

(2) 施設のリニューアル

施設の中で顧客動員に大きく作用する駐車場については前述したのでこの項でははぶくことにしてその他の施設のリニューアルについて述べることにする。

また、施設のリニューアル全般に関して、「高齢者」「障害者」に対する配慮が不可欠である。高齢者や車椅子利用者の安全とゆとりのために、段差の解消や施設内通路幅の拡張などを十分考慮することが重要である。

① トイレ

顧客が訪問ショップを選択する要件のひとつに「清潔で使いやすいトイレ」がある。清潔面では清掃の徹底に加えて「広さ」と「明るさ」などが求められる。また、最近ではシャワートイレが家庭に普及しているので、施設のトイレも同じ機能が求められる。家庭で使用できる機能は他でも当然必要との認識が強い。特に女性客や子供づれのファミリー客にとっては、トイレの清潔度、使い易さ、広さ、明るさなどは訪問店舗選択の大きな要因となっていることを認識すべきである。

② 売 店

基本的には地域外来訪客と地域住民対応の販売スペースを区別してレイアウトすべきである。地域外からの来訪客には地域産品に誘導するために「地域産品コーナー」をつくるべきである。

このコーナーには常に接客担当を配備し来訪客に地元産品販売に努力している姿勢を示すことが必要であり、時には生産者が直接説明に参加することも重要であると思われる。

また、売場全体に関しては前項のトイレと同様に床や壁面などのリニューアルや清掃には十分留意して管理を継続することが必要である。

③ レストラン・食堂

地域特性の表現が必要である。レストランや食堂は前述した施設の「テーマ」との共有がポイントである。この施設が地域特産の果実をイメージし、売場や建物も果実テーマで統一されている場合は、レストランや食堂のイメージ、メニュー、接客方法などもテーマとの一体運営が求められる。

この地域の特産果実がメロンであれば、レストラン全体の構造をメロンを模写した形状にするとか、レストラン全体の色彩をメロンの色に統一するなどのテーマとの共有を目指した運営が必要である。

(3) 魅力ある商品・サービス開発

前述のように、顧客を誘導するキーワードは「駐車環境」と「商品・サービスの魅力」である。上記のようにロードサイドで最大の売れ筋である「昼食弁当」の開発は緊急の課題であるが、地元の豊かな資源（疎菜や果実の農産物、養豚や養鶏産物、文化・観光資源など）を活用した「ここでしか買えない、ここ以外には無い」魅力ある商品の開発を開始、継続すべきである。

現在のロードサイドショップの商品構成をみると、①地元産野菜・果実の農産物 ②地元食品加工センターなどが開発した加工食品 ③仕入加工食品 ④仕入箱菓子類 ⑤その他地元工芸品などとなっている。

① 地元野菜・果実などの農産物

前述したように地元産野菜や果実は限られたスペースを有効に活用する特性のある品揃えと顧客にアピールする販売促進の推進が基本的に必要となる。商品の品揃えについでいえば近在の食品スーパーとの差別化として地元特産品に特化した展示を行い、その調理方法を要領よく説明した「POP」を生産農家に作ってもらうなども必要である。

1) 品切れ防止

生鮮食品である野菜類は回転が速い商品だけに品切れを起こしやすい。

品切れは顧客離れにつながるリスクが多いので、できるだけ防止すべき事態である。品切れの予防策としては、生産農家との連絡を密にして、品切れが予想される商品の補充を迅速に行うことにある。そのためには日常的に生産農家とのコミュニケーションの強化に努め店

頭商品の在庫状況を生産農家向けに発信し、生産農家からの入荷を迅速化する工夫が必要である。

2) 不良品の排除

消費者の評価は常にきびしい。展示中の野菜の中で鮮度が落ちたものや、味の落ちる不良品が混在していると、すぐに風評となって売上高の減少に反映されるので、不良品の排除は商品管理上、最も重要な項目である。

不良品の混入を防ぐには仕入品質条件を設定して、その基準に従っての厳しいチェックが必要である。

3) 中食的惣菜の販売

来店客数の増加を図ることが困難な昨今において売上高の増加を図るには、客単価の増加を目指した取組みが重要である。

野菜・果実販売コーナーを訪れるのは地元住民の方々が大部分でありそれだけにリピート性が高い。また、来店客は高年齢層が多く買い物行動範囲は比較的せまいので、できれば1カ所で必要なものが購入できるワンストップ的なサービスを期待しているとみられる。

この高齢者顧客層をターゲットに家庭内食事に向けた「中食惣菜」の販売は有効であると予測される。

中食総菜はレストランで調理し、売り場に展示するが、入浴客を売り場やレストランに誘導するための取り組みは当然必要である。

② 地元食品加工センターなどが開発した加工食品

現在、各地に地元農産物などを素材にした加工食品の開発・製造・販売に取り組んでいるグループが多い。多くは地元の主婦が集まり家庭の調理法や使用している素材をベースにして新しい食品の開発を目指している。これら積極的な活動を展開しているグループとの共同開発について前向きに検討が必要である。施設が有している顧客情報、顧客ニーズの蓄積などの市場情報と、加工グループのもつ商品開発力とを有機的に連携することにより新規性・市場性の高い商品やサービスの開発が期待される。

(4) 販売促進

① イベントの継続

現在、各施設では毎月季節に合わせて何らかのイベントが実施されているが、施設オリジナル性の高いイベントが少ないようである。例えば毎年実施されている道の駅のスタンプラリーなどは既に新味に乏しく集客への有効性は低いのではないかと懸念される。

また、イベントは施設だけで立案・実施するだけではなく、地元住民や関係機関からも積極的な参加を求め、新商品の開発や新しいサービスの実施に当たっては食品であれば住民との試食会を開催するとか、地元の祭りに新商品の売り出しイベントを同時に開催するなどの地域と

一体化した活動が重要である。

② 商品販促情報発信

各施設ともに来店客に対して展示商品の情報発信が概して少ないようである。そのため特に地元産品では顧客は展示台の上の商品について十分な知識を有する者は少ないと思われる。

一例であるが、野菜コーナーに「へちま」が出品されていたとすると、いまどき「へちま」の味や調理方法を知るものはほとんどいない。珍しい食材であるので、へちまの食材としての特性や調理方法がメモしてあれば差別化商品として拡販の可能性もあるのではなかろうか。

5. 診断士の役割

ロードサイドビジネスは、高速道路の建設などによる道路利用状況の変化や、道路通行者の嗜好の多様化などの施設を取り巻く経営環境変化への対応が遅れ、その結果市場との間に構造的な乖離が生じて来店する顧客が減少し、それに伴い収益力の低下を招いている。

従ってわれわれ中小企業診断士は、まずはロードサイドビジネスを取り巻く環境変化を経営者に認識、理解させることからスタートすべきである。正しい市場分析を行うことによりロードサイドショップとしてのこれからの経営方針を策定することができる。

また、新しい経営方針の立案に当たって重要なことは、第三セクター的な意識の残るロードサイドショップでは方針や商品・サービス開発が横並びとなり、どこ施設でも特徴のない同じ商品や類似のサービス提供に終始し、結局オーバーストア状態を招き、同時並行的に不況に陥る懸念が大きい。

このような事態を回避して収益の増加を図るためには、やはり地域特性を活かした商品・サービスの開発及び地域オリジナルな販売促進活動を編み出して他の地域との差別化を図り、顧客の動員を実現することが必要である。

そのためには各ショップともに地域との連携をさらに進めて、地域住民や関係機関を巻き込んだプロジェクト的な体制を構築することが重要である。

第5章 バイオマス資源利用による地域活性化

1. バイオマス事業の現状と課題

(1) バイオマス資源の利活用の現状

バイオマスとは、日本語で「生物資源」「生物由来資源」を意味している。それは、「光合成によって太陽エネルギーが変換してつくられるすべての有機物質」と定義されている。

具体的には、農業・林業・畜産廃棄物や生ゴミ等の廃棄物系と、サトウキビやトウモロコシ、ナタネ、ヒマワリ、海藻類などの栽培作物系とに大別することができる。こうした生物由来の廃棄物系資源や未利用資源、資源作物は、化石資源がもたらす二酸化炭素や環境影響物質の発生を伴わない形でエネルギーや新素材として利活用することができ、それにより地球温暖化の防止、循環型社会の形成、農山漁村の活性化、そして競争力ある我が国の戦略的産業育成に貢献することが期待されている。

また、バイオマスビジネスへの取り組みかたによっては、自然の恵みの活用による地域産業の再生、さらに地方の産業を活性化することが期待できるといえる。これを全国的に広めようとするのが、バイオマス・ニッポン総合戦略の目的である。こうしたバイオマスの活用には、通常は以下の4段階が考えられている。

- ① バイオマス由来の廃棄物の活用。
- ② 未利用バイオマスの活用。
- ③ 機能性バイオマスの活用。
- ④ 有用バイオマスの作出、創出。

その現状をみると、2004年に決定された「バイオマス・ニッポン総合戦略」を受けて、バイオマス利用推進に向けての具体的な政策が本格的に動き始めた年となった。それを受けて、自治体、事業者、NPOなどのバイオマス利用事業に関連する助成制度も、バイオマス等未活用エネルギー実証試験事業・同事業調査、バイオマス利活用フロンティア推進事業など多数あり、今年度から、「バイオマスの環づくり交付金」、「クリーンエネルギー地域内自給支援」、「再生エネルギー高度導入地域整備」等の新設も行われることになっている。つまり、近年、本格化するバイオマス利用への取組みだがいよいよバイオマスにかかわる動きが本格化してきたといえる。

一方、様々な問題も顕在化しており、その対処に向けた取組み本格化しつつある。現在、積極的な取組みが行われているものとしては、発電・熱などのエネルギー利用分野、バイオエタノール、バイオディーゼル燃料など燃料としての利用分野、マテリアル利用分野等がある。

2004年6月、資源エネルギー庁は、「新エネルギー産業ビジョン」を策定、公表した。新エネルギー産業の中長期の将来像として、供給サイドだけでなく、より需要ニーズに牽引された自立した持続的新エネルギービジネスの展開、地域経済と共存共栄する新エネルギービジネスの創出、グローバル

市場で競争力を有する国際社会に貢献する産業の3点を挙げている。今後のバイオマス・エネルギービジネスの方向性と施策オプションとして、新技術・優良事例の情報共有化や各種法規制の緩和、許認可手続の簡素化・標準化、ワンストップサービスの提供、トータルシステムの設計手法の開発・情報共有化などの事業環境の整備、バイオマス関連情報の収集・提供機能の強化、地域連携型モデル地域の設置などの多様な事業関係者のネットワーク形成、新しいビジネスモデル等への支援強化を掲げている。

（２）バイオマス利活用の課題

バイオマス利用促進に立ちはだかる課題には ①コスト、②資源収集システム（ロジスティクス）、③利用の効率化（熱利用等の不足）、④行政・手続きの壁、品質規格・安全性基準の不整備等などのマネジメントに関わる問題があるといえる。当然ながら、各々重要な問題であるものの、川上の入口（資源収集）と川下の出口（利用先）の問題及びマネジメントが比較的軽視されてきたことが様々な問題を拡大してきたものと考えられている。近時計画中のバイオマスプラントの中には、資源としてのバイオマス収集・運搬ルートが確立され、熱などのエネルギーの利用先が既に確定しているものなども出現してきている。本稿は全国的にも「バイオマスビジネス」が注目を集めるなか、本県の市場規模及び消費者ニーズ（利用者ニーズ）等のフィールド調査結果を基にして、地域資源の活用によるバイオマスビジネスにおける事業採算性の可能性とそのコンサルティングのあり方について考察をおこなった。

２．バイオマスビジネスの最近傾向

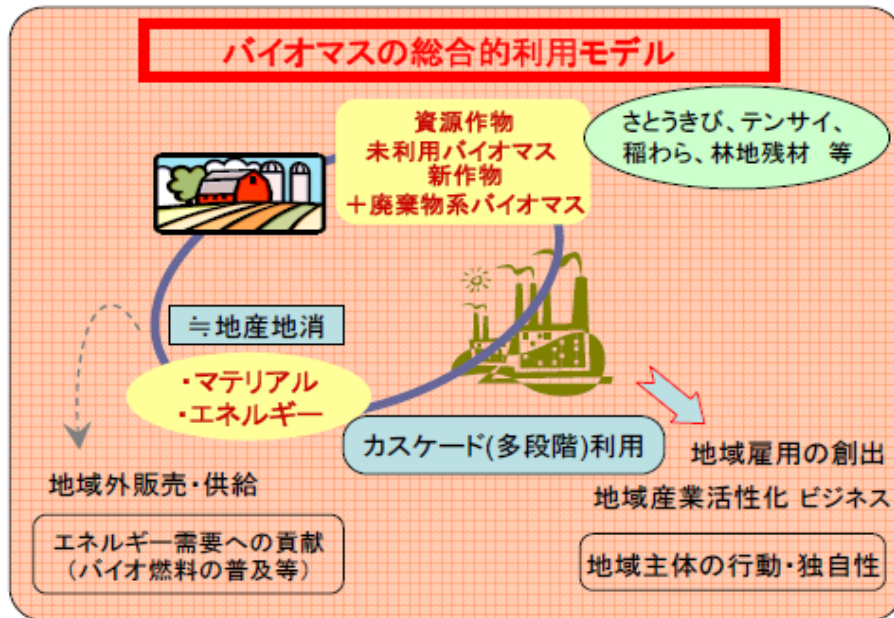
近時におけるバイオマスビジネスの傾向は、地域資源を活用したビジネスモデルシナリオの評価によって、行政や私企業による事業投資に対する便益を最大限に引き出すためのフレームワークと、各地域で策定されるシナリオについて手法の適用性を検討・検証を行なっているようである。その全国的な傾向について、新エネルギー分野の開拓状況をみると以下のように事例がある。

このアンケート調査は、財団法人エネルギー総合工学研究所が、2007年9月に実施したシンポジウムアンケートであるが、地域資源の活用によるバイオマスビジネスの方向性を示しているものと思われる。調査内容をみると、①国内バイオマス利用への期待と課題、②海外のバイオマス利用への期待と課題、それぞれに仮説を立て、アンケート調査を実施している。来場者アンケート回答者の8割は会社員・会社役員で、研究開発、経営・管理、技術企画っており、昨今の環境問題への高い意識と、その中で一定の役割を期待されているバイオマスについての高い関心を示す結果となっているようである。

国内バイオマス資源の活用について、①地元にある廃棄物を有効に処理、利用するための方策、②近隣から資源を収集による地産地消型エネルギー源として利用、③遊休地等を活用し新たに投資してエネルギー作物を生産・活用、という3つを想定し、その各々に関してエタノール、BD

F（バイオ・ディーゼル・フューエル）、化学品、電気のいずれを生産するのが適当と考えるかを聞いた結果、地域密着型での活用では、エタノール製造を行なうという比率が高い。地元の資源をエタノール原料や発電源として使い、地元で有効に利用していくことが一つの方向性と考えられる。

○エネルギー資源としての国内バイオマス資源の活用



資料) 農林水産省HP

次に、バイオマス資源の利用普及における重要なポイントを見ると、「地方自治体の戦略」と「国の支援」の2つが非常に高くなっている。自治体が明確な戦略を持って、「国」の支援の元に「地元企業」が事業を展開していくという姿が連想され参考になる。

このように新たにエネルギー作物を栽培するシーンでは、エタノールやB O Fのようにバイオフューエルとして外販ができるものが望まれており、他の利用法に比べて、技術開発への課題認識が強いといえる。

ただしバイオマス事業は、現時点ではまだ経済性が確保できないことが最大の課題である。この事業課題に対して、国と自治体を中心となって技術・事業面のサポートしていくことと、中小企業診断士が収支バランスのとれるビジネスモデル構築に向けた支援を行なうことが期待される。

このことが、国内でのバイオマス資源利用事業は国の支援・助成、その受け皿となる地方自治体と企業に将来が関わってくることになると推察される。

3. バイオマス資源利用による地域活性化事業のフィールド調査（事例研究）

（1）全国の事例

全国の動向を見ると、2004年は、2年前に決定された「バイオマス・ニッポン総合戦略」を受

けて、バイオマス利用推進に向けての具体的な政策が本格的に動き始めた年となった。自治体、事業者、NPOなどのバイオマス利用事業に関連する助成制度も、バイオマス等未活用エネルギー実証試験事業・同事業調査、バイオマス利活用フロンティア推進事業などあった。今後 2005 年度からは、バイオマスの環づくり交付金、クリーンエネルギー地域内自給支援、再生エネルギー高度導入地域整備等の新設や、バイオマスの有効利用方策の一つとして農商工連携事業への取り組みも活性化している。

以下、最近のバイオマス資源の有効活用における地域活性化事例を示す。

① 建設業の「ハーブビジネス」事業への参入（北海道札幌市）

平成 3 年、建設業の(株)舟山組は、公共投資の縮減を見据え、新たにハーブビジネスを開始するため社内にハーブ事業部を創設した。平成 9 年、(有)香遊生活を設立し、分離独立した。

ハーブビジネス参入当時は、国内的にほとんど実例が無く、今ほど食品の安心安全を求められていなかったことによりオーガニックに理解を得ることができず、販路も確立していなかった。そのため事業展開に苦労したが、平成 9 年に「産業クラスター研究会オホーツク」のハーブプロジェクトで産学官連携することにより解決となった。ハーブの無農薬有機栽培を行うとともに、ハーブティ、ハーブキャンディ、入浴剤等のハーブ商品を開発し、販売「産業クラスター研究会オホーツク」のハーブプロジェクトにおいて、(株) 舟山組が社有地の提供、北見工大がハーブビジネスに関する研究、(社) 北見工業技術センター運営協会が販売戦略の調査、道立オホーツク圏地域食品加工技術センターが食品加工技術の指導、(財) 北海道科学技術総合振興センターが販路開拓支援等、地域産学官が互いに役割を認識し、連携したことで、ハーブ商品の開発に成功し、売上も増加している。平成 18 年の売上高は、当初の約 2 倍の約 4 千万円、新規雇用は 10 名と経済効果が出てきている。



出所) 中小機構「農商工連携パーク」

② 木質バイオマス資源を活用した地域活性化（岡山県真庭市）

岡山県真庭地域では、平成 5 年から地域の若手経営者らが「21 世紀の真庭塾」を構成し、木質バイオマスの利活用について検討してきた。

事業内容は、地域資源の循環システムの構築、地域コミュニティの再生につなげるため、地域内の関連産業が連携し、地元の林業や製材業等から発生する木質副産物（木くず、おがくず）を有効利用する取組を開始した。銘建工業（株）は、地元の林業事業者が木材を加工する際に発生する「のこ屑」を有効利用した木質ペレットを製造している。木質ペレットは、地域内の製材業者など 18 社・団体の出資により設立された真庭バイオエネルギー（株）が、「真庭ペレット」の名称で販売し、現在では全国に販路を拡大している。また、銘建工業（株）は、真庭観光連盟が平成 18 年から実施している「バイオマスツアー真庭」の中核施設として観光客の集客にも寄与している。平成 18 年度の売上は、当初より約 2.5 倍の約 75 百万円の売上増加となっている。



出所）中小機構「農商工連携パーク」
：燃料用木質ペレット



出所）中小機構「農商工連携パーク」

（２）県内の事例

本県はスギ生産日本一、林業産出額全国 4 位の林業先進県であり、その中でも都城盆地エリアは、豊富な森林資源を有し、これを活用した木材関連産業が集積した地域である。地球温暖化の防止が地球規模の課題として顕在化している中で、豊富な森林資源を有する本県は、そのポテンシャルを活かし、健全な木材の循環による二酸化炭素の吸収・固定を推進し、地球温暖化防止に貢献するモデル県を目指している。

そのためには、国産材の利用の拡大、豊富に賦存する林地残材などの未利用木質バイオマスの有効活用等により、山村の活性化（＝林地管理の強化）を図り、ひいては持続可能な林業経営を確立することが重要である。このため、宮崎県木材利用技術センターを中核とした研究機関を置き、スギを中心とした国産材の需要拡大のための研究開発に取り組むとともに、全国に先駆けた

木材乾燥設備の導入等の施策を推進している。本件事業は、2003年9月文部科学省より「都市エリア産学官連携促進事業」として選定され、「バイオマスの高度徹底利用活用による環境調和型産業の創出」を中心テーマとして、研究テーマを大きく2つに分けて宮崎県都城市において研究事業が開始となったものである。

まず研究テーマ1では、低品質の木炭を助燃剤とする家畜排泄物処理とそのエネルギーのカスケード利用（熱の多段階利用）システムの開発である。

次に研究テーマ2では、テーマ1のバイオマス活用システムから派生する有用物質の回収及び新規機能性物質の開発である。これまでの成果として、研究テーマ1では、今まで燃焼が確認されていなかった畜糞（豚糞）と木炭の混合燃料について熱分解特性（DTA）を測定し、混合燃料の燃焼特性を明らかにした。さらに燃焼実験により、混合燃料の燃焼ガスの炉出口温度及びガス成分を測定し、混合燃料の組成による燃焼ガスの特長を明らかにしている。

研究では、生活・産業に役立つ有用物質が見出されて来っており、既に特許出願を済ませたシーズ発明も着実に生まれている。具体的には、①畜糞燃焼灰からヒドロシアパタイトのような有用リン化合物の回収、②木材乾燥工程から生成する精油などの生理活性成分の有効活用、③キシラナーゼによるオリゴ糖の産生などの発明である。そして次なるステップの一つは産学公連携によるシーズ育成へ発展させることである。

これら成果育成の繋がるテーマの育成については、研究推進委員会や事業推進委員会への協議を踏まえ、都城盆地エリアを始めとする産学公の有識者や本プロジェクトに関連する団体・機関等にも呼び掛けを行っている。

次に本県では家畜排せつ物等の堆肥化をはじめ、民間の取り組みを中心に牛ふん尿や鶏ふん等発電、牛ふん尿や焼酎粕のメタンガス発酵による熱利用、バイオプラスチック製の魚箱の活用など様々なバイオマス活用の取り組みが進められている。また、木質バイオマスについては、製材工場等での木質系燃料発電の取組み等が始められているが、賦存量が多く効果的な利活用が求められている林地残材については搬出コストの課題等により活用されていない現状にあるといえる。

このような中、本県では文部科学省の都市エリア産学官連携促進事業の採択を受け、平成16年度から平成18年度の3か年の研究事業として、都城盆地地域をエリアに、木質バイオマスと豚ふんの焼却熱利用による木材乾燥システムの開発と燃焼過程から派生する新規機能性物質の開発等の研究が始められている。この研究は、県内大学や公設試験研究機関、林業、農業、製材業、製造業等多様な機関・産業が参画した研究であり、バイオマス利活用のリーディングプロジェクトとして期待されているが、素材としてのバイオマス（林地残材、間伐材、風倒木等）の集荷及び搬出方法など課題も山積しており、現状ではその取組みを模索しているのが実態である。さらにバイオマス事業を産業としての継続性を目指すならば、総コストの低減等の課題解決も必要となっている。

○【本県のバイオマスエネルギー賦存量】

	潜在賦存量		採取可能量	
	(10 ⁶ MJ/年)	原油換算 (千kl/年)	10 ⁶ MJ/年	原油換算 (千kl/年)
木質系	635,436	16,420	1,682	43
家畜排泄物	7,084	183	1,607	42
焼酎粕	144	4	0.3	0.01
合 計	642,664	16,607	3,289.3	85.01

資料) 2005 年 宮崎県新エネルギービジョン

① 宮崎バイオマスリサイクル株式会社（川南町） 「鶏糞の焼却熱を利用した発電事例」

宮崎バイオマスリサイクル㈱では、鶏ふんを燃やす蒸気発電施設を稼働させた。県内の養鶏農家（1 農業協同組合、2 農事組合法人）やブロイラー会社（（株）児湯食鳥、丸紅畜産（株）、日本ホワイトファーム（株））が西日本環境エネルギー（株）と共同出資し、平成 15 年 5 月に新会社「みやざきバイオマスリサイクル（株）」を設立して焼却処理を行う。ボイラー熱を利用し蒸気を発生させ、焼却による発熱を利用し、蒸気タービンを回し発電し付設の蒸気タービンで 1 時間当たり約 1 万 1,000kw。発電した電力は約 2 千 kw を施設内で使用し、約 9 千 kw を売電している。

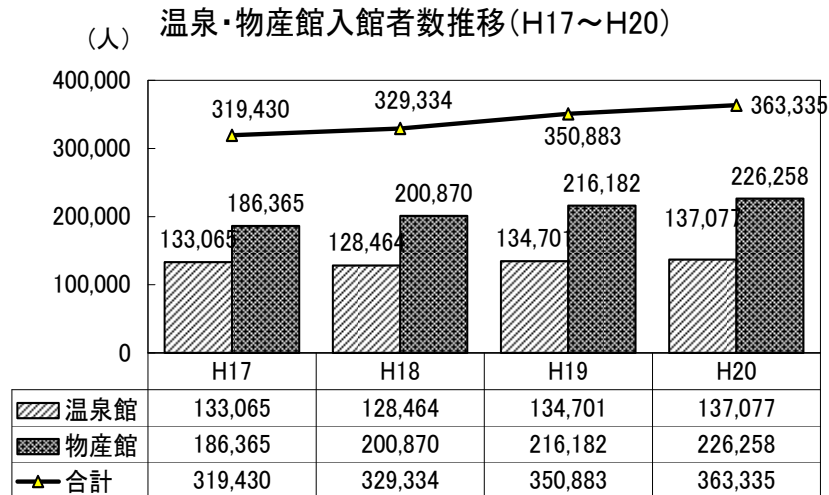
また、隣接する同社の化製工場（肉骨粉処理工場）に蒸気と電力を提供している。この施設の処理能力は年間 13 万 2 千トンとなっている。副産物の利用は、焼却後に出る灰（約年間 1 万 1 千トン）も肥料として販売する計画である。今後の課題として、平成 17 年 3 月までには営業運転出来るようにするため、発電施設の建設工期はもちろんのこと、鶏ふんの定期的な搬入などの計画等を立てることと、当面は、鶏ふん焼却による発電システムの営業運転開始にこぎつけ、早い段階で電力と焼却灰の販売で事業として軌道に乗せていく計画である。

② 温泉施設の福利厚生事業

当社は、過日発生したレジオネラ事件より一時営業休止していたが、平成15年11月13日に営業再開し5年以上経過した今日、順調な業況回復を見せている。これは、平成16年度に策定された「改訂：経営改善改革書」の経営指針にしたがって業務遂行した結果、「安心・安全な温泉施設」として、広く利用者（消費者）に認知されてきているものと推察される。

そのため、温泉・物産館の入館者数も順調に伸びてきており、国道10号線沿線という立地ロケーションの良さも加わって、市内外から多くの来訪者を迎える施設となっている。ちなみに、平成20年度をみると全体では入館者数は363,335人（前年比+12,452人、+3.5%）、平成17年度との比較では、年間43,905人の大幅増加となっている。入館者の内訳をみると、温泉館は、

平成20年度をみると全体では入館者数は363,335人（前年比+2,376人、+1.8%）、平成17年度との比較では、年間4,012人の増加となっている。次に物産館をみると、平成20年度をみると全体では入館者数は226,258人（前年比+10,076人、+4.7%）、平成17年度との比較では、年間39,893人の大幅増加となっている。



一昨年、リーマンショックを発端に始まった世界同時不況は、100年に一度といわれる程の規模であったため、アメリカや日本を各国の経済を大きく混乱させることになった。

その結果、昨年の春からその煽りを受けて原油の高騰が始まり、当社がボイラー用として使用している灯油代が通常は約 50 円から一気に 120 円まで高騰したため、当社の収益環境が悪化の要因となった。さらに、ガソリン代高騰の影響によって、当館へ自家用車で来訪するお客様の客足が鈍り、道の駅物産館共々来訪者の減少となった。

その後、秋季より灯油、ガソリン等の燃料価格が値下がりを始め、現在は一昨年の値上がり前の状態まで戻ってきている。しかしながら、昨年のような急激な燃料費高騰は、一過性のものとはいえず、いつ何時、世界経済のバランス悪化や情勢変化によっては、再発しか兼ねない状況が予測される。そのため、なるべく世界経済情勢などの外的要因に左右されず、また、灯油等の化石燃料に頼らないボイラー導入が必要と思われる。つまり、地産地消のエネルギー供給対策として、ボイラー燃料を地元から安価に安定的に供給しながら、効率的にエネルギーを取り出すための新たな燃焼設備が必要と考える。

1) バイオマスボイラーを導入するための課題

当社が件としているバイオマスボイラーの導入が、環境的にいくら良いものであっても、その設備等の導入に対して費用対効果、経済性を無視することは出来ないといえる。

たとえば、ボイラー設備は一般的に化石燃料ボイラーの設備初期導入費は安価で済み、バイオマスボイラーは比較的高額なものになる場合がある。

しかしながら、対象施設に十分な熱需要(化石燃料から木質燃料への代替量が多いこと)があり、木質バイオマス燃料が安価に入手できる等の条件が整っている場合には、中長期的にみて毎年ランニングコストは化石燃料ボイラーを導入するよりも(初期導入費を含めて)有利となることがある。

ここで灯油（化石）燃料ボイラーよりバイオマスボイラーが経済的に有利になる条件として以下のことをクリアすることが必要である。

- a. バイオマスボイラー導入施設に十分な熱需要（化石燃料から木質燃料への代替量多いこと）があること。
- b. バイオマス燃料が安価に入手できること。

2) 新型固形燃料R P F 利用について

「R P F」とは、**Refuse Paper & Plastic Fuel** の略称であり、主に産業系廃棄物のうち、マテリアルリサイクルが困難な古紙及びプラスチックを原料とした高カロリーの固形燃料である。家庭から分別収集した生ゴミ、紙ゴミ、プラスチックなどを粉砕し接着剤、石灰などを加えて練り上げ、ペレット状にしたものである。

- a. 品質が安定・・・発生履歴が明らかな産廃を主体に選別された一般廃棄物（分別基準適合物相当）を原料として使用しているため、品質が安定している。
- b. 熱量のコントロールが可能・・・ボイラー等のスペックに応じ、古紙と廃プラスチックの配合比率を変えるだけで容易に熱量変更可能。
- c. 高カロリー・・・原料として廃プラスチックを使用しているため熱量が高く、石炭及びコークス並みで化石燃料代替として使用可能。
- d. ハンドリング性が良い・・・RPF は固形で密度が高い為、コークス、粉炭等と同等の利便性をもち、貯蔵特性にも優れている。
- e. ボイラー等燃焼炉における排ガス対策が容易・・・品質が安定し、不純物混入が少ないため、塩素ガス発生によるボイラー腐食や、ダイオキシン発生がほとんどない。硫黄ガスの発生も少なく、排ガス処理が容易。
- f. 他燃料に比較して経済性がある・・・現状で石炭の 1/4～1/3 という低価格。化石燃料や将来負担するかもしれない排出権購入の費用削減できる。灰化率が石炭に比べ 1/2 以下となる為、灰処理費が削減可能である。
- g. 環境にやさしい・・・総合エネルギー効率の向上と化石燃料削減により CO₂ 削減など地球温暖化防止に寄与する。

3) バイオマスボイラー導入による 3 つの効果

第 1 の効果：二酸化炭素(CO₂)排出量の削減

最大の環境問題ともよべる地球温暖化問題がいよいよ顕在化してきている。京都で定めた

京都議定書「気候変動に関する国際連合枠組条約」は既に発効しているが、我が国においては、いまだに二酸化炭素排出量が増大しており、地域の二酸化炭素削減にとって各々が排出抑制のための施策を実施すると同時に、自率先垂範してモデルを示すことが求められている。

第2の効果：燃料コスト削減

現在、化石燃料価格が高騰を続けており、国際需給状況からみて、今後も変動の大きい動きをするものと考えられる。このため、化石燃料を大量に消費している施設では、燃料費が増大し、経営を圧迫するようなケースが多くみられる。

そのため、温浴施設や温水プールなど、通年需要があり、規模も大きな施設では、木質バイオマスに転換することにより、大幅なコストダウンを達成できる可能性があるといえる。

第3の効果：地域活性化

バイオマス資源は、地域に豊富に存在する循環資源であり、植林・育林・利用といった適正管理を行うことで半永久的に持続的な利活用が期待できる。永続的に活用できる地域資源を活かすことが、地域産業活性化の重要な条件となっている。

また、これまで外部資源に頼っていたから外に払っていた燃料代を地域内で回すことになり、地域内経済の流動化に貢献することになる。さらに、災害などの有事の際にも、地域資源は途切れることなく供給でき、地域の安全保障にも役立つことになるといえる。

なお、バイオマスボイラー導入の課題を克服するために、バイオマスボイラーと灯油燃料ボイラーを組合せて利用するコストパフォーマンスの高い運用システムの構築が必要である。

因みに、バイオマスバイオマスボイラーは化石燃料ボイラーに比べて以下の点に注意する必要がある。

- a. バイオマスボイラーは、依然として高価であるため、既存システムと同規模のものを導入した場合は、高額な導入設備費が必要となってくる。
- b. 瞬間的な熱需要の変動に対するレスポンスが遅いため、ベース需要を木質バイオマスボイラーでまかなうようにする。そして、ピーク需要は化石燃料ボイラーとの併用で対応するなど効率的な運用が求められる。

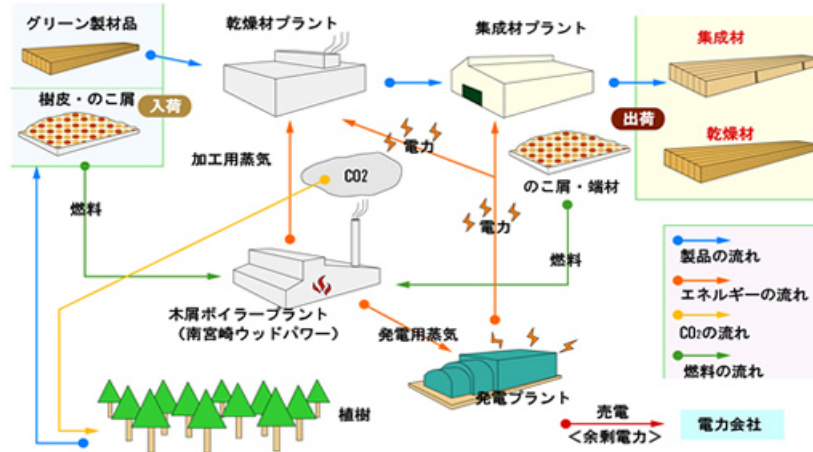
以上より、既存のボイラー能力にバイオマスエネルギーの規模を必ずしも合わせる必要はなく、ピーク時の負荷対応には灯油燃料ボイラーと併用使用するなど、化石燃料ボイラーと木質バイオマスボイラー双方の特性を活かしたハイブリッド型のシステムが合理的と考えられる。

③ ウッドエネルギー協同組合（南郷町）

当組合では国・県・町の補助を頂き、宮崎の特産品である飫肥杉の更なる利用促進をはかることにし構造用としての需要が見込まれている集成材・乾燥材の生産に飫肥杉を使用することに着手した。そして、その生産に必要なエネルギー（電気・熱）は自社内で出来る限り調達し、コストの低減にチャレンジしている。その核となるのがバイオマス発電設備である。木質エネ

ルギーを無駄なく効率的に利用する事で、環境に優しくなお且つ資源循環型社会の一翼を担っている。

○バイオマス利活用の仕組み



出所) WOOD ENERGY ウッドエナジー

○バイオマス発電システム



発電施設

二胴自然循環循環ボイラー
衝動腹水式タービン



焼却炉

炉内焼却状況
焼却温度 800℃以上



中央管理室

発電施設全体の
モニタリング及び管理

エネルギー生産量

発電量 1,300kwh
蒸気量 11.6 t/h

出所) WOOD ENERGY ウッドエナジー

④ 株式会社 有嶋建設 (串間市)

木材リサイクルの実績をもつ有嶋建設(株)は、豊かな自然に恵まれた宮崎ならではのバイオマス事業に挑んでいる。同事業では、まず放置された残材を集め、鋸くずにして敷料として畜産農家に売り、次に家畜のフンなどを堆肥にして野菜農家に売り、野菜を育ててもらい販売する。いわば地域の多様な「命のサイクル」のシステム化する試みである。

森林資源に恵まれた宮崎県では、木材伐採現場や製材工場で発生する木材チップなどの有効利用が急務となってきた。また同県は牛の品質が日本一だが、大量に出る牛のフンは廃棄物とされてきた。市内の建設業者から回収した木くずを製紙会社にボイラー燃料として販売してきた同社は、建設リサイクル法の施行と市況の変化、畜産農家の鋸くず利用の増加を受け、鋸く

ずの再資源化に踏み出そうと考えた。

本事業は、木材リサイクルセンターを運営してきた同社が、林地に放置された残材等を回収して破砕。鋸くずを生産して畜産業者に販売するとともに、牛舎の下に敷いた鋸くずにフンなどが混じった堆肥を回収して自社堆肥製造プラント(セイショー式微生物製造システム)で付加価値の高い堆肥を生産、有機肥料として農家に販売する。さらに農家と連携して、無農薬野菜を新ブランド野菜として販売する環境リサイクル型バイオマス事業を展開するものである。

鋸くず販売については、一般畜産農家、大型畜産業者と契約を交わし良質な製品を納品する。

近時では需要が多く、供給が足りない状況である。微生物菌堆肥販売では、一般堆肥と違う有機完熟堆肥として、ハウス園芸、芋生産農家等に販売していく。ハウス園芸において堆肥を使って栽培し、成果を観察しており、買付業者とも交渉を進めている。今回のモデル事業に選ばれたことで、先進事例として、現在稼働中の産業廃棄物処理業(中間破砕)との相乗効果が期待できることと、放置されている残材を回収していくことで、景観・環境保全、植栽面積の拡大のメリットも大きいと考えている。この鋸くずは現在入手困難なため、牛が下痢や風邪になりやすく、ストレスも溜まり肉質にも影響しているが、そうした状況も打破できるものとして、今年度の売り上げ見込みは、約 20 百万円としており、3 年後は約 50 百万円を目標にしている。そして、新規雇用は3名を見込むなど地域活性化への貢献が期待されている。

4. 今後の展開（方向性等）

エネルギーの安定供給は、我々の生活や産業に欠かせないものであるが、石油、石炭など化石燃料を現在のペースで消費していけば、近い将来枯渇することが予測されている。また、化石燃料の消費に伴う温室効果ガスの排出量の増加により地球温暖化が進行しており、地球レベルでの環境への影響が懸念されている。

2002 年に批准締結された京都議定書において、我が国は 2008 年から 2012 年に 1990 年比で 6% の温室効果ガスの削減が求められているが、2003 年度における温室効果ガスの排出量は 1990 年比で約 8.0% の増加となっており、省資源・省エネルギーの取組みや新エネルギーへの転換など国をあげた対応が求められている。

このような中、2002 年 12 月に閣議決定された「バイオマス・ニッポン総合戦略」において、①地球温暖化防止、②循環型社会の形成、③農産漁村活性化等の観点から家畜排泄物、林地残材などのバイオマス利活用を積極的に推進することとされている。

本県においても県内に豊富に賦存する家畜排泄物や木材をはじめ、農産物残さや食品残さ、生活排水汚泥等の利用可能なバイオマス資源の活用を積極的に図る必要があるといえる。また、バイオマス資源を新たなエネルギーや製品に活用するにより、新たな資源循環型産業の創出や農林水産業の活性化など地域における経済の活性化や、山村地域での雇用創出に資するものと期待を

集めていると推察される。このようにバイオマス資源の利活用については、県内をはじめ全国で取組みが始められているが、それぞれの地域の実情に応じた取組みが必要であり、バイオマス資源の供給側とそれらの資源をエネルギー等として利用する需要側の連携や経済性の確保等多くの課題を抱えており、技術的な課題の克服等今後様々な取組みを進めていくことが必要であろう。

5. 中小企業診断士の役割

バイオマス資源の利活用については、県内をはじめ全国で取組みが始められているが、それぞれの地域の実情に応じた取組みが必要であり、バイオマス資源の供給側とそれらの資源をエネルギー等として利用する需要側の連携や経済性の確保等多くの課題を抱えており、技術的な課題の克服等今後様々な取組みを進めていく必要があると思える。

バイオマスの利活用については、近年、畜産系のバイオマスを中心に県内各地で取組みが進められているのは周知のことだが、木質バイオマスについては、特に林地残材の活用に関して、原料の運搬・確保等の面で課題も未解決のままである。したがって、地域の現状に即した新たな研究開発テーマの発掘等を行い、国等の研究開発支援事業等を積極的に活用しながら、研究開発・事業化を進めることが重要と思え、その解決には以下の取組みが有効と思える。

- ① 産学官連携促進のプラットフォームの開設
- ② バイオマス事業の総合相談窓口の開設
- ③ 企業等の産業連携に関するニーズ・シーズを把握するシステムづくり

今後の事業を継続する上で中小企業診断士が果たす役割は、採算性及び収益重視の視点に立ち、事業の継続性を主眼とした指導がコアな役割となるであろう。

次に、行政等の補助金等に過度に依存することなく、事業に必要な経費は事業収入で賄うことを想定したビジネスモデルの構築や事業の継続性、将来性という観点より地域需要を掘り起こし経営地盤をかためる中心的役割を果たすことが肝要であろう。

以下、その具体的役割について述べた。

① 組織体制作り

関係諸団体との連携及び呼び掛けを強化し、セミナー等の開催による人材育成を行うこと。

② キャッシュフローの確保

利用者志向に徹し、常に利用者の満足度を得られる経営戦略を展開によって需要を喚起し、事業運営に必要とされる売上高を確保するためキャッシュフローの概念を定着させること。

③ 採算性の確保

財務諸表等のディスクロージャーを推進し、経営の透明性を向上させるための具体的な方策を立案し、経営体質の強化によって事業に必要な経費は事業収入で賄うためのビジネスモデルの構築へのアドバイスを行うことが重要である。

第6章 介護サービス産業の現状と展望

我が国は、生活環境の改善や医学・医療技術の進歩による平均寿命の伸びや、合計特殊出生率の低下などによる少子化の進行により人口の高齢化が進んでいる。

国は 2000 年に介護保険制度を創設したが、これは従来の社会保障制度の枠組みを超えた新たな視点を積極的に取り入れたことにより、「介護サービス」がビジネスとして確立された。

これによって、多くの新規事業者の参入が促進され、新たな市場の開拓や雇用創出に大きな貢献を果たしているとともに、介護不安が軽減された高齢者層が消費を拡大する下支えともなっている。

介護ビジネスは、超高齢社会において大きな期待が寄せられる成長分野の一つであり、経済の活性化や地域再生の面で期待される役割は大きいものがあるが、市場開放によるサービスの急速な拡大に、国の管理指導体制や財政基盤の確保等が追いつかず、未整備の部分も多い。

本稿では、産業として確立するに至った社会的背景や介護保険制度の経緯そして事業の現状について概観し、もって介護サービス産業の展望を考察する。

1. 介護サービス産業の位置づけ

(1) 健康サービス産業とは

国は、健康サービスを「生活者の健康の維持・増進にかかる多用なサービス」とし、「健康をキーワードに付加価値を生み出す産業」、「疾病予防や健康増進も含めたシームレスなサービス」を健康サービス産業と定義づけ、エビデンス（科学的根拠）に基づいた、健康サービス事業の起業を助成しようとしている。

国によると、健康サービス産業の創出は高齢者医療費の抑制のみならず、地域経済の活性化・雇用創出にも寄与するとしており、その市場規模は 2015 年には約 66.4 兆円、雇用者数約 552 万人と試算している。

すなわち健康サービス産業とは、エビデンスにもとづく健康増進に関わるサービスを提供し、生活の質を高める（Improvement of the Quality of Life）ためのライフスタイルをサポートする産業であり、そのマーケットは、健康づくりの 3 要素である「栄養」「運動」「休養」を基礎に予防医療や保健、福祉分野の全般と捉える事ができ、その裾野は広く様々な事業展開が可能となるだろう。

(2) 介護サービス産業の定義

介護サービス産業は、国の明確な定義はないが、「健康サービス産業の一端で、公的介護保険が適用される事業を中核市場として、利用者のニーズに応じた関連サービスを提供するビジネス」と定義づけた。

関連サービスには、配食・宅配サービスや福祉タクシー、リネンサービスなどの関連サービス事業、バリアフリーや介護の器具・用品の製造販売、更に介護にかかる人材教育・研修、ITによる医療・介護情報提供サービス等があげられるが、ここでは中核事業である公的介護保険の適用される事業にスポットをあてて、論じることとする。(表-1, 図-1)

表—1 介護サービスの種類

介護サービスの種類

市町村が 指定・監督を行うサービス	都道府県が指定・監督を行うサービス	
◎地域密着型サービス ○夜間対応型訪問介護 ○認知症対応型通所介護 ○小規模多機能型居宅介護 ○認知症対応型共同生活介護 (グループホーム) ○地域密着型特定施設 入居者生活介護 ○地域密着型介護老人福祉施設 入所者生活介護	◎居宅サービス 【訪問サービス】 ○訪問介護(ホームヘルプサービス) ○訪問入浴介護 ○訪問看護 ○訪問リハビリテーション ○居宅療養管理指導 ○特定施設入居者生活介護 ○特定福祉用具販売 【通所サービス】 ○通所介護(デイサービス) ○通所リハビリテーション 【短期入所サービス】 ○短期入所生活介護(ショートステイ) ○短期入所療養介護 ○福祉用具貸与 ◎施設サービス ○介護老人福祉施設 ○介護老人保健施設 ○介護療養型医療施設	サービス 介護給付を行う
◎地域密着型介護予防サービス ○介護予防認知症対応型通所介護 ○介護予防小規模多機能型居宅介護 ○介護予防認知症対応型共同生活介護 (グループホーム) ◎介護予防支援	◎介護予防サービス 【訪問サービス】 ○介護予防訪問介護(ホームヘルプサービス) ○介護予防訪問入浴介護 ○介護予防訪問看護 ○介護予防訪問リハビリテーション ○介護予防居宅療養管理指導 ○介護予防特定施設入居者生活介護 ○特定介護予防福祉用具販売 【通所サービス】 ○介護予防通所介護(デイサービス) ○介護予防通所リハビリテーション 【短期入所サービス】 ○介護予防短期入所生活介護 (ショートステイ) ○介護予防短期入所療養介護 ○介護予防福祉用具貸与	サービス 予防給付を行う

国は介護保険制度を導入する 2000 年当初、介護保険費用額を約 4 兆 2 千億円、要介護認定者数 280 万人とし、2010 年 (H22) には 6 兆 9 千億円、400 万人と試算しているが、2008 年 (H20.7) にはすでに、6 兆 8 千億円、460 万人に達しており、介護サービス産業は極めて大きな潜在市場となっている。

出典：
H20 年 7 月 安心と希望の
介護ビジョン
「介護を取り巻く状況」

(3) 介護サービス産業の育成、振興の意義

介護ビジネスが、超高齢社会において大きな期待が寄せられる成長分野の一つであり、地域経済の活性化や地域再生の面で期待されているのは次のような理由が考えられる。

- ① 高齢化の進展で介護サービスに対する需要が急増していくなかでは、多様なニーズに応えられるサービスの展開が不可欠であり、介護サービス事業の発展が地域福祉の向上に役立つ。
- ② 介護サービスの需要は継続的であり、労働集約的要素の強い介護サービス事業は、安定した雇用の受け皿となることから、大きな雇用吸収力が期待出来る。
- ③ 介護保険制度が十分に機能すれば、介護負担のための過剰貯蓄が緩和され、個人消費の拡大につながる。
- ④ 介護サービス事業の発展は、地域における各種の生活支援や健康支援関連サービス事業との高い産業連関が期待される。

3. 介護保険制度制定の経緯と概要

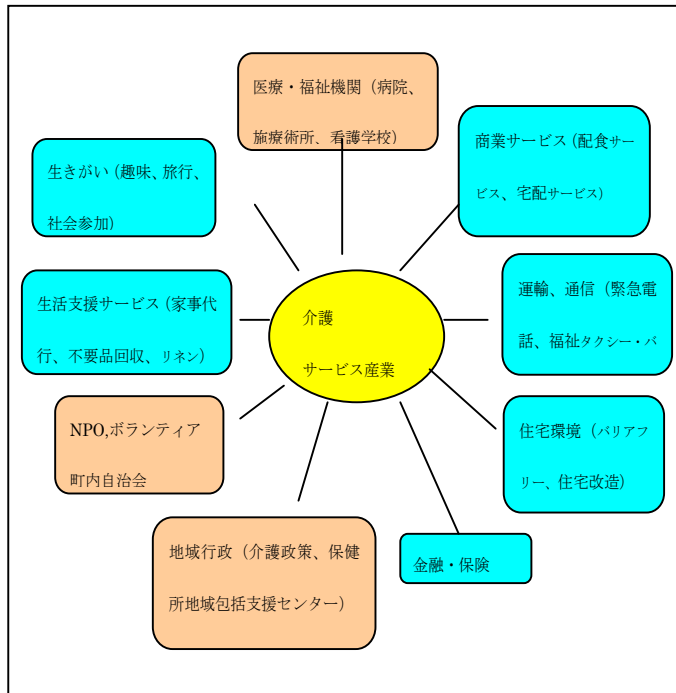
(1) 介護保険制度制定の背景と経緯

介護サービス産業は、介護保険制度のもとで成り立っている。

そこで、介護保険制度制定の経緯について触れておきたい。

国の保健福祉政策は、1960年代から、予測される高齢化社会へむけて活力ある高齢社会を実現するため、老人医療費の無料化や生きがい活動支援などを始めている。

図-1 介護サービス産業を取り巻く産業構成



しかしその後、老人医療費の肥大や社会的入院、寝たきりや認知症老人の増加が社会問題化してきたことから、1990年代にはゴールドプランを策定し、介護サービス基盤の整備を進めてきている。

そのサービス体制は今日の介護保険制度の基本となっている。

介護保険制度のねらいは、従来、老人医療介護に関する福祉的サービスと保険医療的サービスが老人福祉と老人保健の2つの異なる制度の下で行われていたことによる

様々な問題を再編成し、老後の最大の不安要因である介護を、家族中心から社会全体で支える社会保険方式とし、給付と負担の関係を明確にして国民の理解を得られやすい仕組みにしたこと、行政による措置制度から利用者が医療・保健・福祉にわたるサービスを自由に選択できる相対契約としたことにある。介護を医療保険から切り離すことにより、社会的入院解消の条件整備を図るなど、増加する高齢者医療費を押さえることにあったのである。また、市町村による一元的な制度運営を実現した意義は大きいものがある。

しかしながら、この制度は緒に就いたばかりで、運用していく中で多くの課題も生じており、国は制度の持続可能性を確保していくため5年ごとの見直しを行っている。

2005年(H17)6月の改正では、当制度の周知が国民に浸透するにつれ軽度介護者を中心に要介護認定者が急増したことから、給付費の膨張を押さえるため在宅介護、介護予防重視型へのサービスシステムに転換するとして、重度者と軽度者への同一サービスを見直し予防介護の導入や、在宅と施設間の利用者負担の不均衡の是正を図るため施設利用者の食費・居住費・日常生活費の全額自己負担を導入している。更に2008年には、介護従事者への待遇改善や効率的かつ適正なサービスによる経営の安定を図るため、介護報酬の3%引き上げを決定している。(表-2、第-3)

表-2 介護保険制度の経緯

介護保険制度を巡るこれまでの経緯

	1997年(平成9年)	12月	介護保険法成立
第1期	2000年(平成12年)	4月	介護保険法施行
第2期	2003年(平成15年)	4月	第1号保険料の見直し、介護報酬改定
		5月	社会保障審議会に介護保険部会設置 …「施行5年後の見直し」について検討開始
	2005年(平成17年)	6月 10月	介護保険法等の一部を改正する法律成立 施設給付の見直し
第3期	2006年(平成18年)	4月	改正法の全面施行 第1号保険料の見直し、介護報酬改定(4月施行分)
	2008年(平成20年)	5月	介護保険法及び老人福祉法の一部を改正する法律成立

表-3 高齢者保険福祉政策の経緯

高齢者保健福祉政策の流れ

年 代	高齢化率	主 な 政 策
1960年代 高齢者福祉政策の始まり	5.7% (1960)	1963年 老人福祉法制定 ◇特別養護老人ホーム創設 ◇老人家族等扶養(ホームヘルパー)法制化
1970年代 老人医療費の増大	7.1% (1970)	1973年 老人医療費無料化
1980年代 社会的入院や福祉施設 老人の社会的隔離化	9.1% (1980)	1982年 老人保健法の制定 ◇老人医療費の一定額負担の導入等 1989年 ゴールドプラン(高齢者保健福祉推進十か年戦略)の策定 ◇施設系介護と在宅介護の推進
1990年代 ゴールドプランの推進	12.0% (1990)	1994年 新ゴールドプラン(新・高齢者保健福祉推進十か年戦略)策定 ◇在宅介護の充実
介護保険制度の導入準備	14.5% (1995)	1996年 連立与野3党派合意 介護保険制度創設に関する「与野合意事項」 1997年 介護保険法成立
2000年代 介護保険制度の充実	17.3% (2000)	2000年 介護保険法施行 2005年 介護保険法の一部改正

(2) 介護保険制度の概要

このように介護保険制度の設定は、これまでの福祉行政を大きく変えることになる。

その利用方法や手続は図-2、図-3のとおりであり、申請から認定の流れを経て初めて利用できる。

図-2 介護保険制度の仕組み

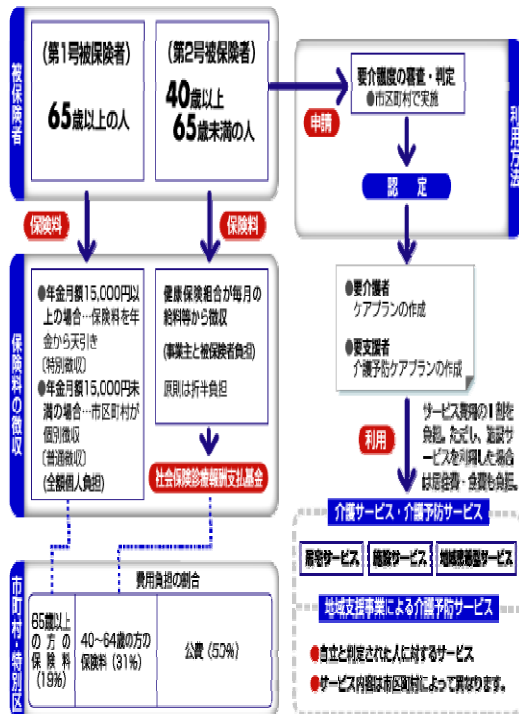
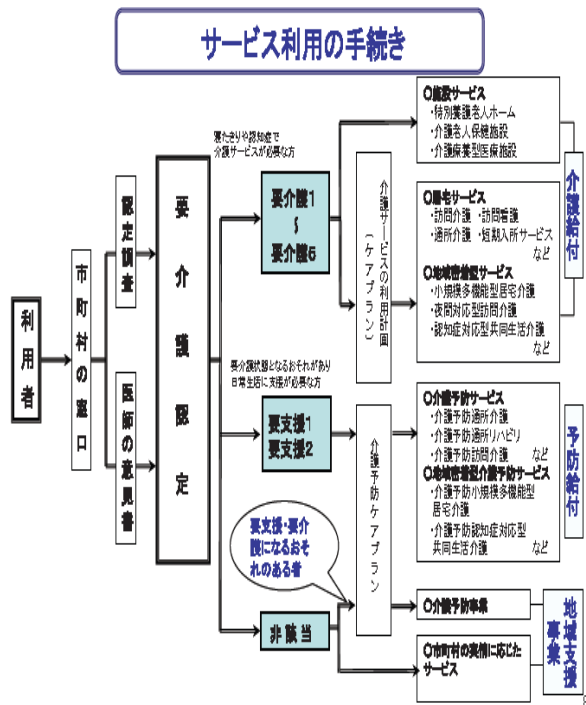


図-3 介護保険サービス利用の手続き



4. 介護サービス産業の現状

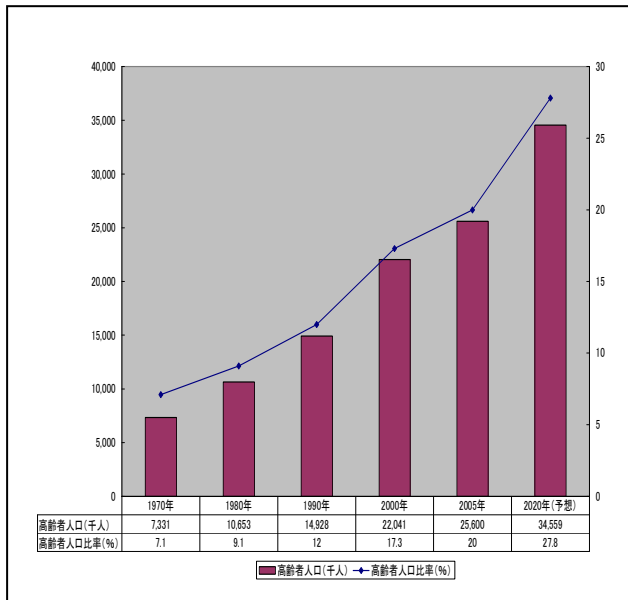
(1) 介護サービス事業展開の背景

① 長寿化と高齢化

1955 年 (S30) には、男 63.6 歳、女 67.8 歳であった平均寿命は、2006 年 (H18) には男 79.0 歳、女 85.8 歳となり、国は 2055 年には、男 83.7 歳、女 90.3 歳になると推計している。

高齢者の人口は、「団塊の世代」がすべて 65 歳に達する 2015 年 (H27) にはおよそ 3,400 万

図-4 高齢者人口及び高齢者人口比率の推移 (全国)



資料: 国勢調査(総務庁統計局)、

2020 年は国立社会保険・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

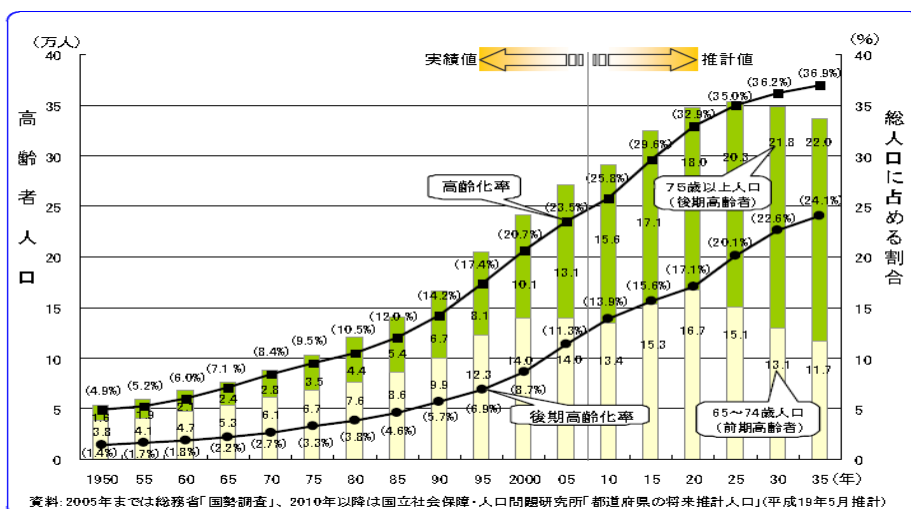
人 (高齢化率 26.9%) に達し、国民の 4 人に一人が 65 歳以上という高齢社会を迎えようとしている。

更に 2042 年 (H54) 以降、高齢者人口は減少に転じるも、高齢化率は上昇を続け、2055 年 (H67) には国民の 2.5 人に一人が 65 歳の超高齢社会が到来すると推計されている。

(図-4)

宮崎県においては、2000 年に 20% を超え既に超高齢社会となっているが、2008 年 (H20) には 25.1% となっている。2015 年には 30% に達し、うち 17 の市町村が 30% を超え、20 年には 34.9% と、総人口の 1/3 を超えると予測されている。(図-5)

図-5 高齢者人口及び高齢者人口比率の推移 (宮崎県)



② 少子化

晩婚化や非婚により出生率が低下している。

1970年代前半にはおよそ200万人あった年間出生数も1973年以降減少傾向が続いており、2006年における出生数は109万人となっている。

1956年(S31)には2.22であった合計特殊出生率は、1975年(S50)に1.91となり、2005年(H17)には1.26と過去最低を記録し、人口を維持するのに必要な水準(人口置換水準)の2.08を大幅に割り込んでいる。宮崎県においても同様の傾向にあり、平成15年には1.49と戦後最低を記録し、少子化が急速に進んでいる。この背景には、女性の社会進出によるライフスタイルの多様化、結婚に対する価値観の変化、養育への経済的な負担、保育サービスなど子育て支援に対する生活・職場・社会環境の未整備などがあげられている。

③ 高齢者の医療費の急増

2007年度(H19)の国民医療費は34兆1360億円で過去最高となっている。これを国民一人当たりでみると、65歳未満の16万3400円に対し65歳以上は64万6100円でおおよそ4倍の格差があり、高齢化による医療費急増の実態が浮き彫りになっている。

④ 要介護者の増加と重度化

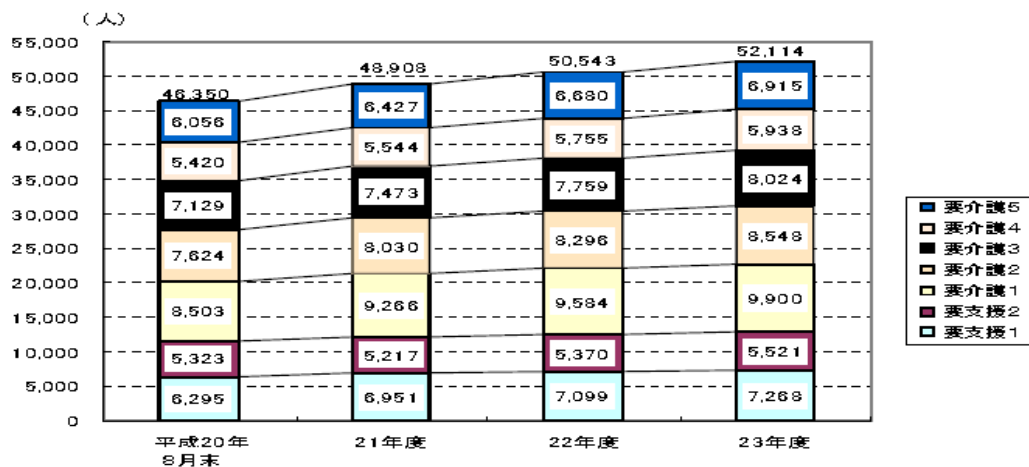
65歳以上の要介護者は2006年度末には425万人に達している

要介護者のうち脳卒中などによる寝たきり者は28.6%を占め、そのうちの4分の3が1年以上の寝たきり状態にある。

また、2002年の状況をみると、要介護者の5割に認知症の影響が認められ、介護・支援を必要とする認知症高齢者は250万人、2025年には323万人になると推計されていることから、認知症の人が認知症の人を介護する、所謂「認知介護」が危惧されている。

認知症への理解とサポートに対する住民啓発のための講習やイベントなどにより、認知症高齢者とその家族を地域ぐるみで支える取組みが求められている。

図-6 宮崎県における要支援、要介護の推移



資料：平成20年8月末は「介護保険事業状況報告」、平成21年度以降は市町村が推計した数値の積み上げ。

出典：宮崎県高齢者保健福祉計画(H21年3月)

⑤ 老老介護

2006 年 65 歳以上の高齢者のいる世帯は 1,800 万世帯と全世帯の 38.4%を占め、そのうち一人か夫婦のみの暮らしをしている世帯の数は 52%に達しており、その結果、要介護者を介護する同居者のうち 60 歳以上の介護者が 56%を占めている。国は 2025 年（H37）には、高齢者の世帯の約 7 割が一人暮らし・高齢夫婦のみ世帯が占めると推計している。

このことは、介護者とりわけ女性の経済的負担や心身の負担が増し、ストレスによる自殺や心中、虐待が社会問題化していることの一要因ともなっている。

宮崎県では、2005（H17）年には 14 万 6,000 世帯と 1985 年（S60）の 2.4 倍に増加しており、一般世帯に占める割合は 32.5%となっている。そのうち、一人か夫婦のみの暮らしをしている世帯の数は、10 万 4,000 世帯と 2.5 倍に達しており、65 歳以上の世帯の 71%を占めている。

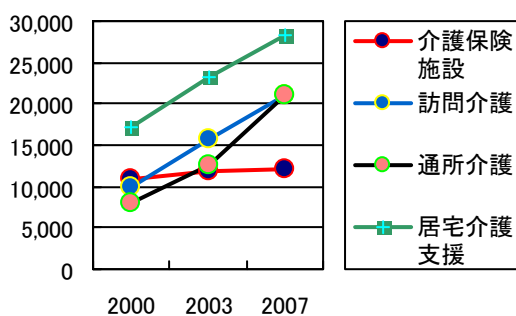
（２）介護サービス事業の現状

制度スタート当時およそ 70,000 件であった事業所数は、2007 年には 147,000 件と 2.08 倍に増加しており、在宅サービス事業者を中心に株式上場をはたす企業も増えている。

この要因としては、

- ① 行政措置事業から利用者が選択できるサービス事業となったことにより規制緩和され、参入しやすくなった。
- ② 利用者が増え、事業に介護報酬として 9 割を国が支払いを保証するため、リスクが少ないことから事業意欲を大いに刺激し、ビジネスチャンスが広がった。
- ③ 国が年金・医療・福祉の給付割合を 5:4:1 から 5:3:2 へと福祉重視にシフトしたことにより、財源が厳しくなった医療法人の介護への参入を促す要因となっている。
- ④ 福祉法人や医療法人のみならず、遊休資産を活用した土木・建設業や不動産業や飲食業などからも参入しており、介護・福祉ビジネスの市場拡大の牽引ともなっている。
- ⑤ 2006 年の法改正で在宅介護を重視した介護予防事業が導入されたことにより、小規模多機能型や地域密着型の介護サービスの展開が可能となったことから、小規模事業所を立ち上げる介護施設職員の起業が増えた、などがあげられる。

図-7 介護サービス施設・事業所の推移



施設別には居宅介護支援施設が最も多いが、通所介護施設や訪問介護施設の増加が著しい。

これを開設主体別にみると、制度導入当時の 2003 年度（H15）には社会法人や医療法人の割合が高かったのが、2007 年には会社などの営利法人の割合が最も高くなってきている。

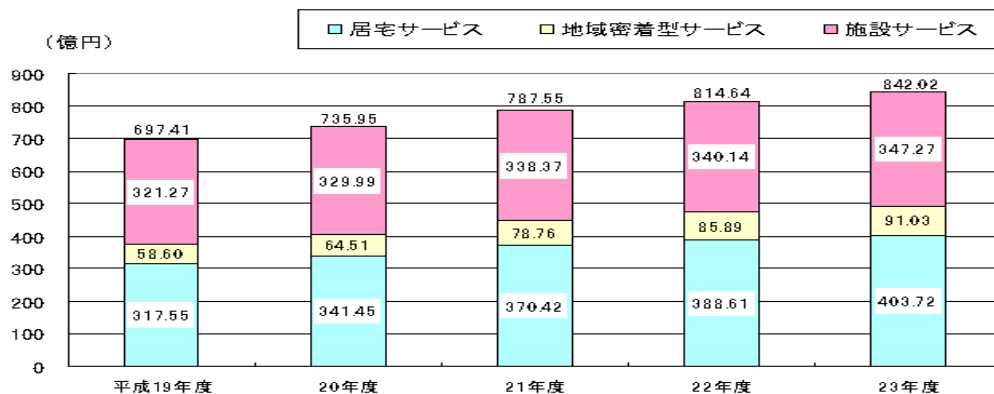
介護保険事業の事業費（利用者の 1 割負担を含んだ額）は、制度実施当初の 2000 年度（H12）

は、3.6兆円であったが、2008年度には7.4兆円に達している。

宮崎県においても2007年度には、697億4,000万円となっており、2011年度（H23）には、居宅サービス403億円、地域密着型サービス91億円、施設サービス347億円の計842億円になると推計している。

制度が国民に周知されるに従い、利用者（認定者）が増加し、あわせて新規参入による介護事業者の増加が、国庫負担となる財源圧迫の要因ともなっている。

図-9 介護保険事業費の推移（宮崎県）



(注) 1割の利用者負担を含んだ額(特定入所者介護サービス費、高額介護サービス費を含まない)。

資料：平成19年度は「介護保険事業状況報告」、20年度以降は市町村が推計した数値の積み上げ。

出典：宮崎県高齢者保健福祉計画（H21年3月）

表-5 居宅サービスの必要量の見込み

圏域	種別	単位	平成21年度	平成22年度	平成23年度
県計	居宅介護支援	人/月	18,389	19,071	19,569
	訪問介護	回/週	26,551	27,513	28,518
	訪問入浴介護	回/週	561	578	607
	訪問看護	回/週	2,516	2,662	2,789
	訪問リハビリテーション	日/週	658	691	716
	居宅療養管理指導	人/月	993	1,016	1,042
	通所介護	回/週	22,802	23,823	24,633
	通所リハビリテーション	回/週	11,785	12,267	12,649
	短期入所生活介護	日/週	5,487	5,682	5,866
	短期入所療養介護	日/週	876	836	865
	特定施設入居者生活介護	人/月	1,418	1,585	1,708

出典：宮崎県高齢者保健福祉計画（H21年3月）

しかしながら介護事業者の倒産も2004年度以降増加傾向にあり、2008年上半年期現在の負債総額は118億円、倒産件数26件に達している。

負債総額では過去最悪だった2006年の114億円を既に上回り、倒産件数では2007年の35件の6割の水準にあり、2000年の制度導入以来過去最悪のベースとなっている。

また架空・水増し請求や無資格によるサービス提供、人員基準違反などによる「不正請求」で制度当初から 2007 年までに、42 都道府県で 505 事業所が取消処分を受けている。これは、

- ① 参入事業者の増加による競争の激化 ② 給付費抑制のため介護報酬単価が引き下げ
- ③ 軽度の要介護者へのサービス利用に大幅な規制 ④ 介護報酬の定額制が採用
- ⑤ 収益構造の悪化したことによる費用削減（人件費）⑥ 介護従事者の人手不足の深刻化
- ⑦ 十分なサービス提供が実施できなくなったことによる定員割れ

が主因と考えられるが、一方ではスケールメリットで利益を確保している大手事業者と、それができない小規模事業者とに二極化する傾向が顕著となってきた。

（３）介護サービス事業の特性

以上のことから介護サービス事業の特性を列挙すると次の通りである。

- ① 生産（介護サービスの提供）と消費（利用）が同時に同じ場所で行われる。
- ② 要介護認定手続きを経て初めて介護サービスの対象者となるなど、サービス利用者が特定されている。
- ③ 介護サービスは利用者の生活を支えるものであり、サービスの継続性が求められる。
- ④ 介護報酬単価は厚生労働大臣が定めるため、事業者には価格設定の主導権がない。
- ⑤ 在宅介護のための事業所などは、時間的に交通面での効率的な運営は望めず、また資格を持つサービス提供責任者の配置が必要なことから、スケールメリットは必ずしも大きくない。
- ⑥ 労働集約型で時間消費型の人的サービスの強い事業であることから、人件費率が極めて高い。

５．展開のための課題

介護サービス産業は、社会保障制度の上に立った社会性や公共性の高い産業であり、高齢社会における地域の活性化や雇用の創出にもつながる裾野の広いリーディング産業として位置づけられよう。

しかしながら、参入事業者による自由競争市場の機能のみでは市場原理が働き、サービスに地域的な偏りが生じ介護過疎地域が出てくる恐れがある。現に 2007 年 6 月に大手事業者の虚偽申請による不正行為が社会問題となったように、安定的な事業経営が困難なばかりでなく、結果として利用者サービスが質量ともに低下をきたすことになりかねない。

その意味では、行政の過度の介入は避けるべきではあるが、市場の競争原理機能を補完する政策的介入は不可欠であり、事業者の指定の更新制や「基本情報」と現地訪問による「調査情報」をあわせた「介護サービス情報」の公表制度の導入がその良い例である。

そこで展開のための課題を、行政と事業者それぞれの側から抽出すると次のようになる。

(1) 行政における課題

① 行政指導、管理態勢の整備

介護サービス事業は、国の財政基盤や政策方針により左右されるビジネスでもある。

現に後期高齢者医療保険制度や療養病床の再編成、障害者福祉サービスの支援費制度の制定など、医療保険制度の見直しや障害者福祉制度と関連させる議論や、市町村の保険者機能の強化や事業者への指導監査、指定・更新権限の付加等のための法的整備も検討されているが、市場の混乱を避け活性化を図るためにも、早急な行政指導、管理態勢の構築が待たれるところである。

② 財政基盤の確保

逼迫した介護報酬を保険料収入だけで調達するには限界があり、社会保障制度が破綻しかねない。国はサービスの抑制政策を採るのではなく、保険料率の引き上げや目的税の導入、国税の再分配等々、財政基盤の確立のための国民的コンセンサスを確立することが必要である。

③ 認知症ケアの充実

利用者の高齢化に伴い急増が予測されている。認知症への技術的スキルアップやマンパワーの育成の研修会など実施態勢の基盤整備が急がれる。

④ 医療・介護の連携と機能分担

2005年7月の改正で12項目が医療行為から除外されたことにより介護職でも行えるようになったが、なおまだ褥瘡の処置や酸素吸入など介護上必要な措置は認められていない。

更に法的制度を見直し、介護職員でも実施できる医療的業務を拡大していく必要があろう。

⑤ 介護従事者の人材の確保のための処遇改善

国の試算によると、高齢化がピークを迎える2025年には、医療・介護費用が90兆円に達し、約250万人の介護従事者が必要としているが、年々増加する介護需要の早さに人材確保が追いついていない。

介護サービス業務への社会的評価が高まり、職業のアイデンティティを高められるような職業環境を法的に整えることが雇用の定着につながる。とりわけケアアセスメントやケアプランを作成するケアマネージャーは、継続して要介護者を経過観察することが不可欠であり、業務の公正中立性からして、不正・不当な給付を防止するためにも、その身分保証の法的整備が必要である。

国は待遇改善と人材確保を図るため、生活対策の一環として2009年度から介護報酬を改定し、3%の引上げを決めた。これにより、業界全体でおよそ2,300億円の増収を見込んでいるが、これが介護従事者の賃金や就労の待遇改善に反映されるかは、事業者次第でもある。行政による基本指針を示すとともに、改定により導入される新サービスへの検証も必要であろう。また、政府は経済連携協定(EPA)に基づき外国人介護士の受け入れを進めているが、彼らが

日本の介護施設で円滑に働くためのスキームや環境整備が急がれる。

⑥ 判断基準の平準化と緩和

生活援助サービスの利用認定や要介護の認定が、自治体間に判断基準に格差がある。

国は自治体に厳格な運用方針を求めているが、サービス利用者の生活環境は多様であり、偏った過剰なサービスは避けなければならないが、個々の日常生活の実態に応じた弾力的な運用ができるよう、基準の幅を緩和していくことも検討すべきではなかろうか。

(2) 事業者の課題

① 事業者の経営理念

生活的サービスの強いこの事業は、何よりも利用者（顧客）が安心し、満足する信頼関係を得る事が優先され、そのことが結果として利用者の獲得につながると言える。

これからの事業運営は、事業者「地域における介護力」の牽引役としての社会性が強く求められてくるだろう。これらを反映した経営理念や事業コンセプトを明確にしていくことが必要である。

② 定着率を高める為の就労環境の改善

介護サービスは、専門的な知識や資格が必要であるにもかかわらず、ハイリスクで低賃金という所謂3K職場という負担の大きい雇用環境のため、勤続年数は短く離職率は21.6%と全事業所の16.3%を大きく上回っており、人手不足が顕在化している。優秀な人材を確保し定着率を高めるためには、経験年数や保有資格等のキャリア加算による給与面の待遇や、就労環境の改善を図ることが急務である。

③ 質の高いサービス提供と継続性

とかく閉鎖的、隠蔽的な体質になりやすい業態であるが、供給側が充足するにしがたい、利用者にとっては、提供されるサービスによって改善される実証的な成果や満足感が、事業所の選択を判断する主要因となってくるだろう。

利用者の多様なニーズや急増が予測される認知症利用者などに対応した、専門的技術のスキルアップやマンパワーの育成が急がれるとともに、サービスの品質を持続するための評価手法の仕組みを確立し、これらを積極的に情報開示していくことが施設の信頼度を高める。

また、感染防止のための徹底した健康管理、衛生管理体制の構築が重要である。

④ 競争優位のためのマーケティング戦略

ビジネスチャンスが拡大化している介護サービス市場は、あらゆるサービス形態が生まれており、新規参入はこれからも増え続け、顧客（利用者）獲得のための厳しい競争が予測される。

企業としてのコアスキルを見極めた上で、従事者の育成や組織体制を整備してマネジメントの強化を図り、マーケティング戦略を立てていく事が重要となる。

例えば、利用者の都合のつく時間に合わせたディサービスや夜間巡回ホームヘルプサービス

など、利用者のニーズに弾力的に応えられる多様なサービスメニューや、迅速なクレーム対応など、利用者の安心と信頼につながる「良い関係」を築きあげることが重要である。

また、温浴施設や運動施設、健康料理教室、配食サービスなど、健康づくり（1次予防）や健康管理（2次予防）のための関連サービス事業とのタイアップやアウトソーシングによる他事業者との差別化が考えられよう。

更には、在宅生活を望んでいる利用者に対し、訪問介護やディサービス、訪問看護、訪問医療などを一体的・重層的にサービス提供できるような、在宅緩和ケアのための連携システムも必要となってくるだろう。

これらの経験的ノウハウを活かした、フランチャイズ展開も考えられる。

加えて、団塊世代の高齢化を迎え需要の増大が予測されるなか、恒久化している人材不足や従事者の資質が懸念されていることから、人材の育成、確保のための研修サービス事業の展開も有望である。

⑤ 地域連携と情報の共有

関連する業界のみならず、医師会、市町村介護担当部署、地域包括支援センター等との連携、更には介護・福祉・看護の専門学校や大学との協力を保ち、介護サービス需要や要介護者の動向、事業サービスの計画・技術的評価などについての情報交換の場を恒常的に設けることが望まれる。

また、介護や寝たきり予防に取り組むNPOなど地域のボランティア組織や、商工会議所等など職域保健の団体との有機的結束も、事業展開には効果的であろう。

個人情報保護法を御旗に、とかく非開示で秘匿の多い福祉分野であるが、関係機関や事業所が地域の情報を共有することにより、介護サービスに対する事業改善や重症化予防への技術的スキルアップ、従事者の接遇意識の向上などにつながり、業界全体の底上げとなる。

6. 中小企業診断士の役割

中小企業診断士の役割は、5で論述した「事業所の課題」を解決するためにサポートすることにあるが、具体的には次のとおりである。

① 経営理念、経営方針の確立への助言

事業者は、経営理念や事業コンセプトを明確にし、それを介護従事者が理解し共有する組織づくりや、「地域の介護力」を活かすまちづくりへ積極的に参画していく社会性が強く求められる。

事業者の「こうしたい」という思いを形にし、労使間で目的を共有し、信頼関係を気づくためのサポートが求められる。

② 経営基盤の強化のための経営戦略の構築への提言

IT技術などを活用した経営基盤の効率化や、介護関連サービスの総合化などによって収益改善に向けた取組みが必要であり、またそれを社会的に支援するシステムを構築する必要がある。

それ故その展開にあたっては、利用者やその家族を切れ目なく支援する質の高いサービスで他事業者と差別化を図ることや、地域の保健・医療・福祉サービスとの連携体制整備への実務的なアドバイスが重要である。

サービス連携構築や国等の施策、制度融資や公的助成などへの、適確でタイムリーな情報提供のサポートが求められよう。

③ 従事者のモチベーションを高めていく労務管理と組織マネジメントへの助言

介護従事者には、介護知識や技能はもちろんであるが、利用者への思いやり、メンタルヘルスが要求される。労務環境改善検討会の立ち上げなどによって就労環境の改善を図るとともに、スキルアップのための研修プログラム策定など、モチベーションアップのためのマネジメントをサポートしていくことが求められる。

介護サービス産業は、その大半が介護保険制度の下で介護報酬という国の支払保証の下に事業展開する極めてリスクの少ない産業であるが、裏を返せば、都道府県知事の指定や行政指導・監査などの事業規制や価格規制を受ける事業であり、それだけに、制度の変化にあわせた弾力的な運営が必要で、動きの早い草創期にあるマーケットであるといえるだろう。

介護サービスの基本は、人間の生命と生活の質（QOL）に直結する援助であり、要介護者の生活環境を可能な限り普通の生活に近いものに保証していくことにあることから、介護保険制度の整備が進み、設備や人員基準、運営基準が完成化し、利用者側にも介護サービスに関する情報が浸透し制度理解が深まっていくにつれ、介護サービス産業は、全国展開によるスケール・メリットはともかく、社会規範や企業倫理、コンプライアンスに裏打ちされた経営理念や経営方針のもとに利用者本位の事業展開ができるか否かによって、事業所の自然淘汰が進むものと思われる。

【参考文献等】

「日本を元気にする健康サービス産業」

島田晴雄＋健康サービス産業創造研究会 東洋経済

「介護関連ビジネスにおける今後の展望と課題に関する調査研究」

H17年度（財）中小企業総合研究機構

「健康サービス産業創造研究会 報告書」

H15年6月 経済産業省；健康サービス産業創造研究会

「宮崎県高齢者保健福祉計画」（平成21年3月 宮崎県）

厚労省 「介護保険事業状況報告」「人口動態統計」「国民生活基礎調査」

「事業所調査・開設事業所別事業所数」

「介護サービス事業所経営実態調査」「国民生活白書」

おわりに

今年度は、「公的制度を活用した地域経済活性化」をテーマとして取り上げた。

調査・研究テーマの選択に当たっては、宮崎県内で公的機関との連携が求められる事業を中心に、今後われわれ中小企業診断士が継続して支援することにより、課題解決が期待できるテーマに絞り込み、6つの事業を設定した。

第1章「公的制度を活用した観光活性化」では本県における具体的観光活性化施策として宮崎市青島地区と都城市母智丘・関之尾地域での計画案を検討し、公的制度活用の課題と今後の方向性については診断士の役割として経営支援のプロとして収益性のあがる仕組みを作ることの重要性を強調した。

第2章「地域振興券を使った販売促進」では、全国的にモデルとなる商品券活用事例を数多く紹介し、今後の課題として商品券活用の周知徹底、商品券+αのサービスの提供、イベント性の提供などを指摘している。

第3章「空き店舗対策と地域活性化」では空き店舗の実態調査を踏まえて来街者、店主、商店街組織、オーナーの4者のだれもが得する仕組みの構築について、いくつか今後の空き店舗対策と地域活性化についての提言を行った。

第4章「地域ロードサイドビジネスの活性化」では中期的及び年度計画の両面から経営計画と施設別の実行計画のリニューアルを提案、第3セクター的運営からの脱却を図った。

第5章「バイオマス資源利用による地域活性化」では、地元にある廃棄物を有効に処理、利用するための方策、近隣から資源を収集により地産地消型エネルギー源としての利用、遊休地を活用し新たに投資してエネルギー作物を生産活用することなどを提案した。

第6章「介護サービス産業の現状と展望」では介護サービス産業は、社会保障制度の上に立った社会性や公共性の高い産業であり、高齢社会における地域の活性化や雇用の創出にもつながる裾野の広いリーディング産業として位置づけ、行政、事業者、地域及それぞれの立場からの課題と方向性を解析している。

このように、6つの視点から事業分野別の解析・研究を行ったことは地域産業の活性化にいささかながら貢献できるものとする。

研究事業委員代表 佐々木隆行

『 執 筆 者 一 覧 』

第1章 宮崎 健一	宮崎経営支援センター代表
第2章 馬場 拓	B' Sコンサルティング代表
第3章 杉田 剛	宮崎商工会議所
第4章 佐々木隆行	ささ経営研究所代表
第5章 長友 太	マネジメント・エフ代表
第6章 大崎 孝一	中小企業基盤整備機構 登録アドバイザー