

2009

**REGISTERED
MANAGEMENT
CONSULTANT**

地域中小企業政策提言集

地域活性化の担い手 中小企業



(社) 中小企業診断協会 東京支部 地域支援部

は じ め に



社団法人 中小企業診断協会 東京支部
支部長 中村 正士

平成20年、サブプライムローン問題を背景とした、米国の住宅バブルが崩壊したことに端を発した金融危機により、かつてない経済不況に見舞われています。とりわけ中小企業の製造業を中心に受注減など大きな影響を受け、いまなお先の見透しがつかない状況にあります。いまこそ中小企業診断士の使命として中小企業の経営力向上支援に全力をあげて取り組まなければなりません。中小企業に喜んでいただける支援を通して社会貢献することが中小企業診断士の社会的地位、知名度の向上に繋がり、そのことが職域の拡がりや民間の者としてのビジネスチャンスにもつながるものと確信しています。

平成21年度の重点中小企業支援施策は、現況を受けて①倒産を増やさない雇用を守る資金繰りなどの緊急対策②持続的に発展するよう事業承継、立ち直り再生、経営革新、経営力向上プロジェクトなど経営力向上対策③新たな挑戦として試作品づくり・販路開拓、グループ戦略策定、農商工連携など新分野進出対策④地域力連携拠点や商店街活性化などの小規模企業者対策等となっております。これらを支援するため中小企業診断協会東京支部では各地域の6支会と結束して、自治体及び基盤整備機構、中小企業支援センター、中小企業振興公社、商工会議所、商工会連合会、商工会、中小企業団体中央会、TAMA協会など、支援機関並びに各金融機関と協働、連携し、支援施策を活用して地域社会の活性化や中小企業者の経営安定を図るための支援に積極的に取り組んでまいりました。今年度もこれらの活動成果の中から一部を提言として「地域中小企業政策提言集」に纏めました。

地域活性化、コミュニティづくり、商店街を元気に、地域資源活用、モノづくり、事業承継、経営革新などに関するものになっています。いずれも実際に現場支援を行った中小企業診断士の視点から提案させていただきました。私ども中小企業診断士は、絶えず変化する環境、高度化・複雑化する経営課題解決に対応してゆくために日々研鑽を積み会員の資質の向上に努め中小企業者のお役に立つことを喜びとして邁進してまいります。これからも関係支援機関との連携を強化して情報交換や中小企業政策支援にかかわる提言も積極的にさせていただきたいと考えております。

本提言集が、自治体、支援機関の皆様、会員各位の中小企業者支援の際の参考になれば幸いです。

平成21年11月吉日

平成21年度「地域中小企業政策提言集」目次

はじめに	中村 正士	1
------------	-------	---

第1章 地域活性化

「駅ソバ」創出による地域商業の活性化	入山 央	4
商店街を中核として地域教育力の強化を推進しよう	太田 龍雄	6
政策と地域の隙間を埋める、ハンスオン実働体制の構築	大山 祐史	8
B級グルメで街おこし	高村 真和	10
食育を通じた学校と地域中小企業の連携	田中 敏夫	12
デジタルサイネージとモバイルを活用した地域ブランドのPRと活性化について	堀尾 健人	14
商店街の空き店舗を利用した、地域資源活用、農工商連携「商品」の普及、広報、人的交流	山川 茂宏	16
地域資源の有効活用が地域活性化を促進する	山口 庸一	18
観光資源を活用した新事業の創出について	山下 哲博	20

第2章 コミュニティづくり

商店街にふれあいの場を	板橋 昭寿	22
絆サービスが循環する地域コミュニティづくり	佐藤 一寿	24
コミュニティ機能を核とした地域自治会と商店街の連携支援	清水 敏行	26
コミュニティビジネスの育成支援策	田村 亘	28
「街なか居住」における高齢者対応の促進	鉄尾 佳司	30

第3章 商店街活性化

「商店街再生ゼミナール」の提案	伊藤 恭	32
商店街の空き店舗対策	内田 圭	34
近隣型商店街活性化の一提言	大村 尚之	36
空き店舗・既存店舗改装に関する対応について	鈴木 隆男	38
個店の積極的支援	松原 秀樹	40
都内商店街の活性化のカギは地方との連携	吉田 勉	42

第4章 経営革新

新たなフランチャイズ支援システムの確立による経営革新の支援	伊藤 公彦	44
学生発 ビジネスアイデアコンテストの実施	木田 裕芳	46
大企業のビジネスモデル変化に対応する中小企業の新戦略	工藤 英一	48
経営革新計画承認企業の人事・組織・能力開発支援	山岡 雄己	50

第5章 エコ対策

店頭のリユース拠点化で集客強化	河合 陽子	52
中小企業が気軽に取り組む低炭素社会のための提言	高鹿 初子	54
低炭素社会実現のための商店街の取り組み	出水 進	56

第6章 雇用拡大

中小企業従業員の婚活支援と夫婦への所得増加支援で少子化を抑制せよ ..	佐々木幸治	58
創業活性化に向けた若年層への支援について	高橋 明憲	60
女性とシニアの再労働力化促進による日本プチ改造	福永 圭佑	62
公的機関は若者への就職の心構えの場を提供しよう	山戸 昭三	64

第7章 事業承継

経営承継円滑化法の活用法	瀬尾千鶴子	66
「事業承継クーポン券」の支給で行う次世代経営者の育成	内藤 博	68
中小企業の事業承継における課題	吉川 尚登	70

第8章 IT活用

地域連携の情報武装コンシェルジュ	岡田 資司	72
情報セキュリティの取り組みにも助成金を	新木 啓弘	74
SaaS 型グループウェアを活用した業務改善の促進について	山本 一臣	76

第9章 ものづくり

中小企業の新製品開発支援政策提言	鍛治田 良	78
商工会議所異業種研究会での5年間の経験からの提言	後藤 武史	80
中小製造業の技術・技能伝承を促進するための支援について	酒井 幸三	82

第10章 その他

中小企業に対する教育訓練支援策の強化について	増田 巧	84
事業継続マネジメント（BCM）と事業継続計画（BCP）	村上 一幸	86
中小企業の為の海外販路開拓支援	和田 敦登	88

「駅ソバ」創出による地域商業の活性化

——乗降客が駅周辺を素通りしない街づくりを——

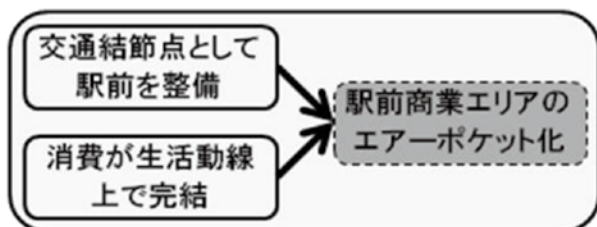
城東支会

入山 央

hiroshi.iriama@im-consulting.jp

1. 駅前商業エリアのエアークケット化

私の自宅（葛飾区）近辺の駅を観察すると、乗降客自体は決して少なくないものの、駅周辺に忽然と、駅利用客が立ちよらない、エアークケットのように活気のないエリアが存在することに気がつく。駅利用客の多くは、この地域に住居・職場を持つ、地域生活・地域経済の主役であるし、駅周辺の土地は、一般的に利用価値が高いと考えられる。それにも関わらず、駅利用客によって周辺地域が十分活用されていない状況は、もったいないし、変えられるものだと考えている。まず、このような状況が生まれた要因を二つ指摘したい。



今までの駅前整備方針は、交通結節点としての利便性・機能強化に重点を置き、以下のような施策を実施した。

① バス停留所や自転車置き場を改札近辺に設置

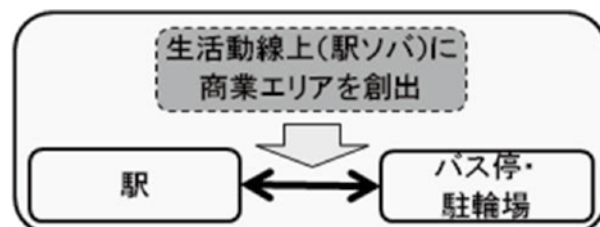
② 線路の高架化、交差する幹線道の立体交差化

（ちなみに交通結節点とは、一般には異なる移動手段を乗り継ぐ場所のことだが、ここでは都内の通勤路線沿線の駅前で見られるような、電車～バスや、電車～自転車を相互に乗り継ぐための駅周辺エリアを指している）これらは、開かずの踏切による渋滞や、放置自転車による美観・安全上の問題解消、あるいは乗り換えの利便性向上、バリアフリー実現といった長年の課題を解決するものである。

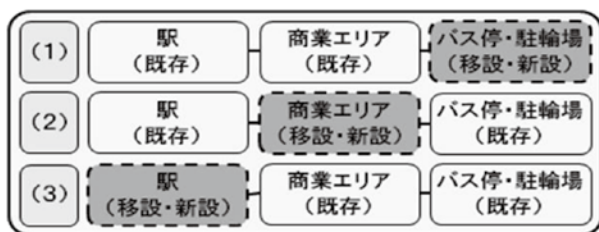
だが駅前が交通結節点として整備され、商業エリアを経由しない効率的な通行が実現すると、地域住民の素通り（ストロー効果）によって駅周辺地域が衰退しただけでなく、そもそも駅周辺地域が商業エリアとして感知・関知されない状況が生まれてしまった。

また、この状況には最近の消費者行動の変化も関わっている。消費者は、一方では買い物自体をイベント化して楽しむ傾向と、他方では日常の買い物を自宅～職場・学校間など生活動線上のごく狭い範囲で済ませる傾向の、両方が強くなっている。この変化を機会として捉え発展したのが、巨大ショッピング・モールやアウトレット・モール（買い物のイベント化）であり、インターネット販売や「駅ナカ・駅チカ」（生活動線上にある商業エリア）であること、逆に、この変化が駅前商店街のような従来の商業エリアにとって、大変な脅威であることは、広く知られていると思う。

2. 駅ナカ・駅チカに倣い、駅前エリアを活性化



今回の提言は、上記背景を踏まえ駅周辺地域（駅のそば～駅ソバ）を、駅からバス停・駐輪場へ至る生活動線として捉え直し、この動線と駅前商業エリアとを一致させるものである。以下、大きく三通りの進め方を例示したので、参考にされたい。



(1) バス停・駐輪場の移設・新設

「既存の駅～既存の商業エリア」を通りぬける動線の延長上に、バス停・駐輪場を移設・新設する方法である。コスト・時間を比較的小さく、インパクトの高い街づくりが可能である。

① 京成立石駅は、活気溢れる駅前エリアがテレビ番組でも紹介されている。この賑わいの要因として、もちろん各商店の取り組みも大きい。例えば駅南口と幹線道路(奥戸街道)のバス停を、二つの商店街(立石駅通り商店会、立石仲見世共盛会)が結んでおり、期せずして「駅ソバ」のコンセプトに近いこともプラスに作用している。区は京成タウンバスと協業して、この奥戸街道沿いにバス路線の増発やバスターミナル・駐輪場の整備を行い、「駅ソバ」機能を強化すると同時に、同コンセプト実現のモデル・ケースとして欲しい。

② 常磐線綾瀬駅は、駅西側の高架下にあるバスターミナルと交差点が生活動線を分断し、特に駅南西側がエアポケット化している。そこで足立・葛飾両区は関係機関と協議し、駅北側を西方向、駅南側を東方向に、駅を反時計回りに周回する一方通行路にして、歩道や駐輪場のスペースを確保し、さらに商業エリアを周回するようバス停を再配置することで、駅周囲を「駅ソバ」化して欲しい。

(2) 商業エリアの移設・新設

駅からバス停・駐輪場へ至る既存の駅前空間を、商業エリアとして最大限活用する方法である。コスト・時間を比較的小さくしながら、広さに制約がある駅にも幅広く展開可能である。

① 葛飾区は製造業支援に力を入れており、区のウェ

ブサイトでは10の地場産業団体が紹介されているが、団体のほとんどはホームページどころか、電話番号を探すことも困難である。区は各団体と共同で、「駅ソバ」として機能する小空間(展示会2、3コマ相当～1コマ約3m×3m)を確保して、地場産業のショールーム、アンテナショップ、商談スペースなどを設営・運営し、情報発信やマーケティングを支援して欲しい。

② 駅前で、たこ焼きの屋台や生活用品の露店などが現れるような空間を「駅ソバ」と捉えて、飲食・小売業等の起業支援スペースとして活用する。区で半常設の屋台・簡易店舗を設置して、起業希望者に低廉な賃料で貸し出すと共に、各種経営指導を行い、売上拡大と早期自立を支援して欲しい。

(3) 駅の移設・新設

駅前再開発・駅舎建て替えなど、駅そのものを駅ソバ創出の拠点として最適化する方法である。コスト・時間がかかり、短期的な実現性は低いが、長期的な街づくりに駅ソバの視点を盛り込み、今後の計画に生かすことが求められる。

① 常磐線金町駅では、区が東京理科大学を誘致したことで、駅北口周辺の数十haが交通結節点として整備される見込みである。区やJR東日本、地権者の皆さんは是非、学生や地域住民の生活動線を意識した駅ソバを創出し、駅周辺にさらなる活気をもたらして欲しい。

② JR東日本では関連会社(株式会社JR東日本ステーションリテイリング、株式会社アトレ)が、駅利用客の生活動線を生かした商業施設(エキュート、アトレなど)を展開している。区はこれを意識して、京成電鉄等と協業して地域密着型事業(駅舎と駅前商店街の一体化など)を立ちあげ、区内の各駅に駅ソバを創出して欲しい。

紙面の都合もあり、かいつまんで説明した。

詳細については、是非御相談頂きたい。

商店街を中核として地域教育力の強化を推進しよう

城西支会

太田 龍雄

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

1. 商店街は生き残った

スーパーやデパート更に銀行までが時代の激流に吞まれて、吸収合併や撤収を余儀なくされている今日、商店街は一部解散したところもあるが、ほとんどの商店街は内に空き店舗等を抱えつつも、自力で存続を図って頑張っている。

この商店街の底力を地域の住民や団体も、改めて認識してきている。この認識の上に立って商店街と手を携えて、よきパートナーとして協力して行こうという気運が高まりつつある。即ちcollaboration「協働」関係を維持していこうという認識が、商店街の周辺地域から湧きあがってきている。めばしいところでは、行政、学校、福祉団体、町会、家庭、NPO団体等がある。その協力の目的はなににあるのか。

2. 昔寺子屋 今商店街

第二次大戦後、日本の古来の家制度が崩壊し、家庭は核家族化して、日本古来のしきたりや諸行事の次世代に対する伝承が途絶えがちになるとともに、子供に対する躰や礼儀作法の教育伝授も、これに付随して疎かになってきた。

読み、書き、そろばんの基本は、学校で教わるが、人格の基になる礼儀作法は学校でも、家庭でも、塾でも、ないがしろにされてきた。

家庭でも、学校でも子供に対する躰を、なんとかせねばならないと感じ始めた。そこに白羽の矢が立てられたのが、商店街である。

なぜ商店街なのか。

商店街は戦後初期の創業者をはじめとして、後継者

まで年代の異なるヒトたちが混在しているただ唯一の集団である。現代の子供たちが平常、この異なる年代層の人たちと接触できる場面は商店街しかないということが認識され始めた。昔の寺子屋に代わって子供に躰マナーを伝授できる集団は商店街しかないということである。

3. 子育てから大学生の実験学習まで

子供の躰の伝授から始まった商店街の受け入れ態勢は、躰だけでは済まなくなった。最近になって少子高齢化に伴う子育て支援や児童誘拐の多発等からくる地域の自助体制の確立の要望に伴って、家庭を中心とした安心、信頼、支えあいのネットワーク作りには商店街の支援に頼らざるを得なくなった。

商店街と周辺地域は、前述のcollaboration関係をより強めていかざるを得なくなった。

文部科学省もこの辺の状況に即応して「学びあい、支えあい地域活性化推進事業」を立ち上げ、「社会の急激な変化に伴う住民同士の連帯感の欠如や人間関係の希薄化等による地域教育力の低下に対応する」として、「学校教育」の対比に「地域教育力」を掲げている。所轄官庁をはじめ社会全体が躰の伝承ばかりでなく家庭を中心とした「学びあい、支えあいによる地域教育力の強化」の推進を期待しているのである。

そのための、商店街の側の受け入れ態勢として必要なことは、次の通りである。

(1) 商店街も複数で手を繋ごう

時代の流れに従って自然発生的に形成された商店街も複雑多面的な新時代のニーズに応えていくためには、各自の歴史や伝統を尊重しつつ連携の力を発

揮することがより得策である。

(2) 空き店舗を地域の社会的ニーズに利用する多目的使用の形態でオープンしよう

子育てのための学童保育、高齢者向けのふれあい接待の場、商店街の会員と周辺住民の学びの場等多目的使用に位置づけて改装しよう。行政の意向も入れて、助成も仰げればなお結構である。

(3) この改装空き店舗を本拠に前述の多目的使用の項目を含む活動目的のNPO法人を立ち上げよう

地域教育力の強化という独特の個性豊かな商店街のキャラクターを標榜して「昔寺子屋 今この商店街」をキャッチコピーに地域内の町会幹部、PTA役員、小学校、中学校、高校、専門学校、大学、幼稚園、保育所、教育コーディネーター等に情報発信しよう。NPOと商店街幹部との連名でその活動目的と存在を浸透させ、同時に地域教育力強化のための組織の立ち上げと、その組織の運用に必要な人材、ボランティアの募集も呼びかけよう。

4. 地域教育力強化協議会の発足

◎ 商店街とNPOとが活動の中核を担いつつ、子供を主体にして地域全体がきずなを強めていける仕組みを構築するのを目的にする。

◎ 協議会のメンバーは出来るだけ幅広い分野からボランティア活動を前提に出てもらおう。

企画・立案の段階から参画してもらい、詳細設計の段階では実際の出演者である小学生、中学生、大学生等にも参加してもらって意見を聞く。

5. 連合協議会の発足

上記の地域教育力強化協議会の開始運営に触発されて、地域内の学校等でも独自の視点に立つて、学校主体の地域教育力強化の協議会が発足すると思われる。その際には商店街や関連NPOからは非これにも参画して、協議会同士の連合体にまで発展させればより効果的な地域教育力の強化が見込まれる。

6. 単発的な実施実例

(1) 地域ふれあい祭りの実施

商店街とNPOが主体となって地域内の小学校、中学校、専門高校、大学、PTA、町会婦人部、児童館、各種ボランティアグループが区の広場を借りての、演芸、屋台、手造り品販売、商店の逸品販売、福引等盛りだくさんの地域老若男女のふれあい交流会が行われている。

(2) 郷土史勉強会

小学生集団が郷土の発展史勉強で商店街の古老の話を聞き商店街のヒトたちも知らない埋もれた遺跡も新たに発見され新規に登録された。

(3) マンガ部の学生の協力

マンガ部の学生が商店街の各個店を訪問し、店主のマンガ似顔絵とモットー付きの商店街マップを作成頒布し波及効果也大なり。

(4) 学童保育

地域の要望に応じて学童保育を開始し、商店街と家庭との信頼関係も一層蜜になった。

(5) 販売実習

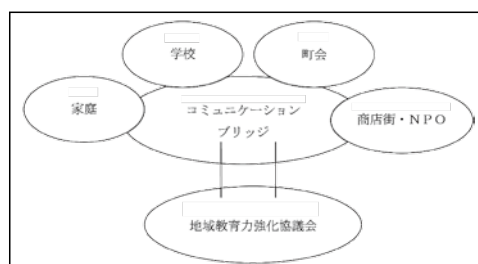
小中学校の教育課程に商店街内での販売実習を組み入れてもらい、実施生徒は商店街の持つ「無言の諭し」を体得できた

(6) ホームステイ

商店街と提携関係にある地方都市との間で産直食料の販売と夏季冬季を利用するの児童生徒父兄の相互のホームステイの実施が実現した。

(7) 大学セミナーの研究の場

大学セミナーグループの町おこしの研究の場を提供した。商店街の個店のホームページ作成をはじめとするIT化の支援を大学から受けた。



政策と地域の隙間を埋める、ハズオン実働体制の構築

中央支会

大山 祐史

ohyama@advimg.com

1. 多様化する地域活性化施策

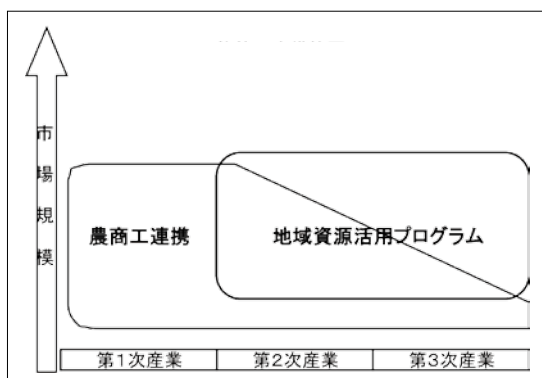
地域の活性化に資することを目的とした国の施策の代表的格は言うまでもなく「中小企業地域資源活性化プログラム」および「農商工連携」である。

(1) 支援対象となる産業分野の拡大

前者は、各地域の特色ある地域資源を活用した中小企業の新商品・新サービスの開発やその市場化を総合的に支援するものである。この施策に後者の農商工連携が加わったことで、前者ではキャッチアップできなかった一次産品そのもの（無加工のもの）を取り扱う事業も支援の対象とすることができるようになった。

(2) 事業性要件の緩和

農商工連携は、地域の中小企業者と農林漁業者が連携によって新たな取り組みを行うケースを幅広く支援するもので、参画する事業体各々の経営改善を目的としている。そのため、地域外からの売上獲得や市場での新規性を要求している（事業性の高さを重要な要件とする）地域資源活用プログラムと比較して、より認定の要件は緩和されたといえる（小さな規模の市場を対象とする事業であっても支援対象とすることができるようになった）。



施策の守備範囲

2. 地域活性化施策の問題点

(1) 認定件数の水準

次の表は、平成19～20年度の、地域産業資源活用計画認定事業者数を示している。

都道府県別 地域産業資源活用事業計画 認定数
(平成21年1月9日現在)

	計	総数									
		H19				H20					
		1回	2回	3回	4回	計	1回	2回	3回	4回	計
関東ブロック	88	25	12	17	0	54	12	12	10		34
茨城県	6	2	1	1		4	0	1	1		2
栃木県	3	1	1	0		2	0	1	0		1
群馬県	10	3	1	2		6	2	2	0		4
埼玉県	8	2	1	4		7	0	0	1		1
千葉県	7	2	1	1		4	1	2	0		3
東京都	6	1	0	1		2	1	1	2		4
神奈川県	7	2	0	2		4	2	0	1		3
新潟県	8	4	1	0		5	2	0	1		3
長野県	5	1	2	0		3	1	1	0		2
山梨県	12	3	2	3		8	1	1	2		4
静岡県	16	4	2	3		9	2	3	2		7

表が示している通り、関東ブロック全体の認定事業数は88件／2年間となっている。

関東ブロックの農商工連携については、平成20年度内に行われた第1回～第3回までの審査で認定を受けた事業数は43件、平成21年度の第1回目では18件が認定事業となっている。

この件数は、経済規模を考えると十分に多くはないものの、極めて少ないと言う程のものではない。支援事務局は年に数回の認定審査会に向けて新規案件の開拓と事業計画等の作りこみを行っているため、認定準備段階では対象事業者とのコンタクト密度が非常に大きくなる。公平性や妥当性を担保しながら予算や実施体制に制約がある中で支援する場合、フォロー可能な件数は限定されてしまうのである。

(2) 支援を必要とする事業構想の水準

しかしながら、新製品や新サービスの開発、市場

化へのアイディアに対する客観的な事業性の評価や、開発及び販路開拓などに対する具体的な支援を必要としている事業体ははるかに数多く存在している。

それらの事業体の多くは、施策の予算や体制的な制約によってというよりも、事業の水準が認定要件に合致しないために施策による支援が受けられていないというのが実情である。

3. 事業化支援プロジェクトの提言

このように、なんらかの具体的な支援を望みながら現実には施策による支援対象とならない多くのアイディアを実現するため、本稿では地方自治体等に設置する事業化支援プロジェクトを提言とする。

当プロジェクトの目的は、既存の施策による支援の網にはかからない中小企業の事業構想について、よりきめ細かいハンズオン支援を提供しようというものである。

(1) プロジェクトの実施体制

当プロジェクトの実施体制は次の通りである。

- a) 地方自治体の産業支援セクション：司令塔としてプロジェクト全体の方針策定と調整を行う。
- b) 地域の産業支援団体（振興センター・支援機構など）：支援案件の発掘やプロジェクトと事業者の連絡などを担当する。
- c) プロジェクトマネージャー（PM）会議：専門分野の異なる数名の中小企業診断士（PM）で構成され、具体的な支援方法の策定やアドバイス、市場開拓などのハンズオン支援を行う。

(2) 連携先

当プロジェクトは、次のような組織と連携する。

- a) 地域資源活用プログラム及び農商工連携支援事務局：地域の支援事務局および担当PMと連携し、それら施策へ結びつける可能性を検討する。
- b) 地域力連携拠点：拠点及びその応援コーディネータから地域事業者の支援ニーズを汲み上げ、支援案件につなげる。地域の金融機関が拠点に指定されているケースでは、金融支援と当プロジェクトの支援策とのマッチングを図る。

4. プロジェクトの構築及び活動実施プロセス

(1) 課題認識

地方自治体産業支援セクションのキーパーソンによる地域事業者訪問を行い、国の施策に乗ることができない事業者に対してハンズオン支援を実施することの必要性を確認する。

(2) PM及びプロジェクトメンバーの選任

当プロジェクトの構築及び実施に当たっては、関連する諸機関との密接な連携が重要である。したがって、3. に挙げた諸機関からもプロジェクトメンバーを選任し、実施体制に組み入れる。

(3) PM会議の実施

2回／月程度のPM会議により、メンバー間の情報共有と支援方法の検討、支援の進捗管理を行う。

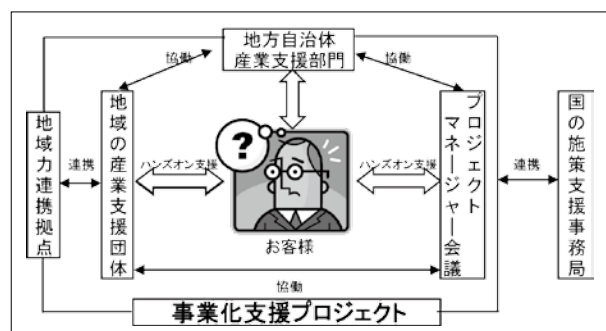
(4) 事業者訪問と支援実施

PM会議決定事項に基づき、現場でのハンズオン支援を実施する。

5. 予算及び期待される効果

PMの人件費及び活動経費として1,200～1,800万円／年の予算確保が必要となる。その他関係機関から参画するメンバーの人件費は含まない。

プロジェクトが目論む成果は、小規模零細を含むより多くの事業者に、売上確保に結びつく具体的支援を提供することである。広い知見を持つPM（中小企業診断士）により、事業性のある新製品や新サービスの構想を実現させ、域内の連携や取引に留まらず地域外の新市場開拓へと結びつけるものである。



支援体制のイメージ

B級グルメで街おこし

——B-1グランプリで優勝した厚木市の事例にみる可能性——

三多摩支会

高村 真和

takamura@marine.email.ne.jp

景気低迷の影響もあり、B級グルメが注目されている。B級グルメによる「街おこし」で成功した事例が全国各地で増えている。

平成20年11月1、2日に福岡県久留米市の中心市街地で「第3回B-1グランプリ in久留米」が開催され、神奈川県厚木市の「シロコロホルモン」が見事にゴールドグランプリに輝いた。

大会には全国から選ばれた24種類のB級グルメが参加して、盛大に開催された。



図-1 「B-1グランプリ in久留米」のちらし

1. B-1グランプリとは

B-1グランプリは、各地でB級グルメによる「街おこし」が盛んになったことから、B級グルメによる発展と普及を目的として、安くてうまい地域の名物料理や郷土料理の全国ナンバーワンを決めようと平成18年に初めて開催された食のイベント祭である。ちなみに、第1、2回は「富士宮の焼きそば」が連覇している。

2. 「シロコロホルモン」は何物？

「シロコロ」の「シロ」とは豚の大腸のことである。豚の新鮮な大腸（シロ）を割かずに管状のまま洗浄

し、ボイルしないで調理するため内側に厚く甘い脂身が残る。一般的に売られている腸は、割いて、平たく薄くして、生でなくボイルしたものがほとんどであり、牛も豚も「白モツ」として売られている。「シロコロ」は生の脂身付きの豚ホルモンを網焼きしてニンニク味噌で食べる。通常のシロより脂身が多いため、柔らかいうえに歯応えがあり、甘くて美味しくいただけるのが特長である。また、生のものを、その日のうちに焼いて食べるため非常に新鮮である。「シロ」は網焼きすると丸くなり、「コロコロ」と転がることから、「シロコロ」と名付けられた。

写真-1 「シロコロ」を焼いている写真



3. 「シロコロ」の歴史

第二次世界大戦後に全国に先駆けて横浜の洋食化が進んだことがきっかけで、本市では昭和20年ごろから養豚業が盛んになった。高座豚の高級ブランドとして現在でも有名である。養豚業を支えるための豚肉の処理場が市内に開設され、新鮮な豚肉と内臓の流通が豊富かつ容易となった。このような時代背景の中で、地元では安くで栄養がある豚ホルモン焼の店が多く出来るようになった。現在でも市内には美味しい豚ホルモン焼を食べさせてくれるお店や販売しているお店がたくさんある。近年は宅地化の

影響で養豚業が難しくなり、近隣3市の3つの食肉センターを統合して、1日に約2,000頭の豚肉を処理できる近代的な食肉センターが市内に新たに開設された。

4. 「シロコロ」探検隊

「シロコロ」は地元では、あたり前の食材で昔から食べていたので、普及への関心が薄かった。もう1つの理由は、「シロコロ」は生のため、衛生上の問題で保健所の指導があり、「生」のままでの市外へ流通が禁止されているためである。

平成17年1月に市内商店街連合会・青年部による街づくり推進プロジェクト・チームの若手経営者が何か「食を通じての街づくり」をしたいということになった。地元の食文化に注目し、会員とともにブランド開発を進めることとなった。しかし、地産地消のものにも種類があり、ターゲットを絞り込む要素が乏しく、いくつかの中でも、最終的にホルモンにたどり着き、「豚ホルモンによる街づくり」事業が採用となった。

写真-2 「シロコロ」探検隊のイベントの活動風景



青年部の若手経営者は焼き肉店やホルモン焼き店ではなく、建設業や加工食品販売業の若手経営者が中心となっている点も特徴的である。

事業展開にあたっては、全員が飲食業に携わっていない「ずぶの素人」ということで、まずはお客様にイベントなどで提案するためにキャベツの添え方から、タレの調合、容器の選定、ホルモンの処理の仕方から焼き方まで試行錯誤を2年間に渡り地元の

お祭りやイベントに参加し、経験を積み、実験を繰り返した。ようやく自信を持って提供できる形になったのは平成19年1月頃であった。

5. グランプリ受賞後の状況

「シロコロホルモン」のグランプリ受賞後は、ホルモン焼きに火(!)が付き、ホルモン焼き屋には開店前から長い行列ができる盛況ぶりとなっている。前述したように「生」で処理するため、市内に来ないと本物の「シロコロ」を食べることができないことから、遠方からわざわざ「シロコロ」を食べにくるお客様まで現れるようになった。

写真-3 「シロコロ」の関連商品



また、このブームに乗って、シロコロ菓子や携帯ストラップなどの関連商品も売り出されるようになった。「シロコロそば」なるものまで登場している。

6. 行政の積極支援で街おこしを

平成22年の第5回B-1グランプリ記念大会は、本市で開催されることが決定し、ますます盛り上がっている。行政もこの機会に積極的に支援する方向で検討を始めたところである。「シロコロ」探検隊では、富士宮の焼きそばの事例から、本市における波及経済効果を30億円と試算している。

農商工連携や地域資源活用プログラムの施策活用が進んでいるが、食は生きるための基本である。景気低迷期における地域活性化の1つの手法として、地域資源を生かしたB級グルメによる街づくりに各地の行政も真剣に取り組む時代が来たようである。

食育を通じた学校と地域中小企業の連携

街の和菓子屋さんによる小学校での和菓子づくり体験教室の提案と実施

三多摩支会

田中 敏夫

ts-tanaka@fiberbit.net

1. 小学校の和菓子づくり教室が大人気

「熱かった」、「思ったより簡単だった」、「うまく出来なかった」……

平成21年8月4日、夏休み真っ最中の羽村市立羽村西小学校の家庭科教室に、40名の児童の歓声が響いた。



これは同小学校が実施する、サマースクールの講座のひとつ「和菓子づくり体験教室」で、どら焼きに挑戦したひとコマである。

指導するのは市内の和菓子店、「梅月」の店主、星野一利氏。今年で2年目となる和菓子教室をサポートしているのは羽村市産業活性化推進室である。

プロの指導に目を輝かす子どもたちに囲まれ、児童以上に熱心に楽しそうに指導する星野氏の満足そうな顔が印象的であった。

2. 地域の和菓子店の状況

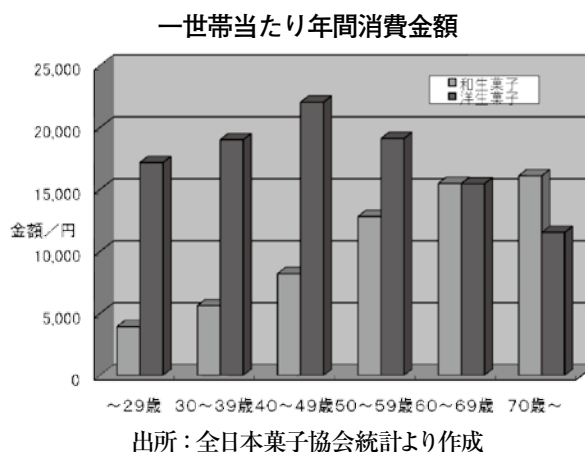
羽村市内に本社のある和菓子店は、今回の「梅月」はじめ5社であるが、いずれも店主の高齢化と売上の低迷という問題を抱えており、さらに大きな問題

として1社を除いては後継者もない。

この状況は、羽村市内に限らず、地域の小規模和菓子製造販売店に共通する問題でもある。特に、後継者のいない企業では、経営者の事業意欲の低下が感じられ、それが更なる業績の悪化に繋がるという悪循環に陥っている傾向が見られる。

3. 和菓子が売れないもうひとつの理由

和菓子店の売上低迷の理由を、消費者側から考察した資料がある。和菓子と洋菓子の年代別年間消費金額である。



グラフに現れている通り、和菓子の購買層は圧倒的に高齢者であり、若い年齢層で和菓子を買う人が少ないことである。逆に若い人は洋菓子を買う機会が多く、50歳代を過ぎると減っていく。

特に30歳代、40歳代の人々が洋菓子を買う機会が多いということは、その人自身が洋菓子を食べるためだけでなく、その子どもに対して洋菓子を買うことが多いからではないかとも推定される。

今回、和菓子教室を企画するに当たって、小学生

何人かに、なぜ和菓子を食べる機会が少ないのかを聴いてみたところ、「誕生日やクリスマスなど、何か行事があったときにはケーキを食べるが、和菓子を食べることなど考えたことも無かった」と答えた子どもがいた。

極端に言えば、その子の頭の中には和菓子の存在そのものが無かったのである。

4. 子どもに和菓子を知ってもらう

和菓子は、日本の伝統的な食品であり、子どもに和菓子の存在を意識してもらうことは、単なる嗜好品を越えて日本の食文化を理解してもらうことにも繋がる。

そこで、子どもに和菓子のことを知ってもらい、和菓子を食べる機会を増やしてもらうために、教育委員会を通じて小学校の校長会に和菓子づくり教室を開催したい旨のプレゼンを行い、羽村西小学校でサマースクールの講座の一つとして昨年から実施されるようになった。

5. 和菓子店のやりがい

同時に、市内の和菓子店に対して講師をお願いしたところ、店主としてもこのような形で、子どもが和菓子に関心を持ってくれることは、仕事のやりがいにも繋がるのでうれしいと、ボランティア活動にもかわらず、快く引き受けてくれた。

6. 和菓子教室の実施

教室は当初定員20名を想定していたが、毎回100名近くの応募があるほど人気が高く、定員を40名に増やして実施している。

去年は、最初に店主が練り切りを使って様々な和菓子を目の前で作り上げていく職人技を披露し、その合間に職人として修行した体験談や和菓子の由来などの話しをしてもらった。

店主の実演のあと、子どもたちが和菓子づくりを体験し、自分で作ったお菓子をその場で食べたり、

家へのお土産として大事に持って帰ったりした。



その後、店主が学校の近くを通ると「あっ、学校に来た和菓子屋さんだ」と声をかけられることもあったようで、地域とのつながりを実感したとの事であった。

7. 産業界と教育現場を結ぶ政策を

この事例に見られるように、食に関する事業者と教育現場を結びつけることで双方に大きな効果が期待できる。自治体の商業振興部門と教育委員会などの教育部門がコラボレーションし、さらに中小企業支援機関や中小企業診断士を巻き込んだ事業を提案したい。

地域中小事業者の最大の課題は、売り上げの増加であり、売り上げを増やすためには、その店のファン、特に地元のファンをいかに増やすかがポイントになる。

商業振興部門と教育部門が連携して、食に関連する地元の中小商店に、子どもの食育指導を行うことは、商店にとって地元のファン作りにつながり、地域貢献にも寄与できることで満足感も大きい。

食育基本法が制定され、「食」を学ぶことは教育の大きな柱となっている。食育を通じて子どもたちが地域の中小商店との新たな関係を深めることは、長期的な地域の活性化にも大きく貢献できる確信する。

参加する中小事業者、子どもの募集やカリキュラムの編成には、中小企業支援機関や中小企業診断士の力が利用できることは言うまでもない。

デジタルサイネージとモバイルを活用した 地域ブランドのPRと活性化について

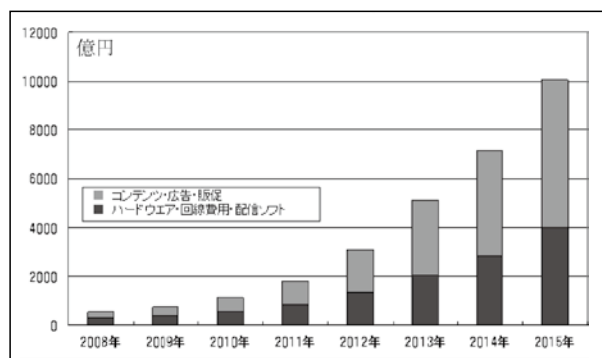
城東支会
堀尾 健人
t.horio@nttvics.co.jp

1. デジタルサイネージとは

「デジタルサイネージ」とは、屋外や交通機関、店舗など、家庭以外の場所において、ディスプレイなどの電子的な表示装置を使用して情報を発信するもので、「アウトオブホームメディア(OOH)」とも呼ばれている“映像による電子看板・掲示板”である。

市場規模は、2008年で560億円、2015年には1兆円市場になると予測されており、4大マスメディア、ネット広告に次ぐ、次世代広告媒体として注目されている。デジタル・ネットワークで結ぶことにより、時間帯・場所・天候などに応じてリアルタイムに、きめ細かな情報提供が可能になると期待されている。

デジタルサイネージ市場の将来予測



出所：シード・プランニング推計

2. モバイルとの連携

一方、モバイルビジネス市場は、モバイルコンテンツとモバイルコマース市場を合わせ、2008年で1兆3,524億円の規模に達している。

（総務省「モバイルコンテンツの産業構造実態に関する調査結果」H21.7）モバイルコンテンツ市場の多くは着うたやゲームなどのアミューズメント系で

あるが、携帯電話の高機能化に伴い、いつでも・どこでも・様々な利用シーンや幅広い年齢層で活用できるユビキタス・ツールとして進化し続けている。大規模なチェーン店舗のみならず、商店街においても、決済手段としてだけでなく、情報提供やクーポン、携帯チラシとしての活用の広がりが期待されている。

3. デジタルサイネージとモバイルを活用した 地域ブランドのPR

屋外や交通・公共機関、店舗でのデジタルサイネージによるプロモーションの進展と合わせ、QRコードやICタッチ端末によるモバイルと連携した情報提供によって、よりリアルタイムでエリアや場所を特定したエリアマーケティングによるプロモーションが可能になる。

地域資源や観光プロジェクトの販路開拓、伝統的工芸品のPR、農商工連携による地域の特産物など、地域ブランドのプロモーションにおいても、地域の“旬”な情報をネットワークを介してリアルタイムに提供することが可能となる。





モバイルによる地域資源や伝統的工芸品の紹介例

トクトル® Web版 <http://www.tokutoru.jp/>
 モバイル版 <http://m.tokutoru.jp/>
 トクトルモバイルQRコード



モバイルと連携した活用策の展開

紹介例は、モバイルを活用した情報発信やクーポンなど共同利用型で低コストで実現できる活用策であるが、モバイルとの連携によって、さらに様々な展開が可能となる。

- ① 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。

- ② 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モバイルへ。“モバイルで常時保持できる、かさ張らない、好きなときに使える、メールで口コミができる、最新情報への更新が簡単”などのメリットがある。

- ③ 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案内やポスターで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モバイル・タッチによるスタンプラリー、モバイル・アンケートシステムとしての活用など。

4. 行政への提言

観光資源のPRでは、旅先の空港に到着すると様々な現地の情報が映像で紹介されている。これらの既にある豊富な地域プロモーション情報を、デジタルサイネージとモバイルを活用して、都市エリアに提供・流通させることにより、地域の効果的なPRになると期待される。デジタルサイネージとモバイルを連携させた地域ブランドの“情報アンテナショップ”を構築していくことにより、地域や商店街の新たな活性化の一助になると考えられる。

国や地方自治体においては、地域や商店街の活性化のために、公共空間や公共施設における「デジタルサイネージ」の設置の推進や地域ブランドや観光資源のPR映像の制作、これらのソフトの都市エリアと地域間での流通の仕組みづくりを推進し、支援措置を講じていくことにより、デジタルサイネージとモバイルを活用した魅力のある街づくりや地域の活性化の進展に寄与するものと期待される。

これらを地域づくり・街づくりの共通基盤として進めるためには、行政の推進と支援措置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。

商店街の空き店舗を利用した、地域資源活用、 農商工連携「商品」の普及、広報、人的交流

城南支会

山川 茂宏

s-yamakawa@wako-consultant.com

1. 開発された「商品」の現状

地域資源活用「商品」、昨年から始まった農商工連携「商品」は現在、数百にもなり魅力あるものも多い。しかし、一方で販売促進が困難。売れ行きが思わしくないということもよく聞く現実である。

首都圏から離れている都道府県の多くは東京都内に物産店を開店している。そこには県産品のみでなく、県の農業などについての資料なども置かれている。これらの多くは東京の一等地の繁華街、銀座、有楽町、新宿などで営業している。土曜、日曜ともなると多くの来客でにぎわうのであるが一つ大きな悩みを抱えている。それは出店、運営コストの増大である。

ある物産店の元管理者は、「売上金額自体はそれなりにありますがそれに伴う家賃も膨大です。今度周囲の環境が変わるので人の流れが変わり、現状の売上高を確保できるかどうか不安です。移転、廃止も含め検討しなければならないという時期にきています。」と話していた。

東京の消費者は鮮度の高い野菜や加工品を求め週末には車で東京の郊外や近県の農家や農協が経営している直売所までに出かけている。野菜の売り場としては非常に坪効率の高い売上を保っている有名な直売所も多い。

そこで今回の提言はこのような地方の特産物、農商工連携商品を東京の消費者の身近な商店街のイベントの一つとして販売して行こうという考えである。

更に商店街の空き店舗をデータベース化し、地方の地域力連携拠点に情報提供するというものである。

このことによって地方の地域力連携拠点と東京都内の商店街や商店街連合会の交流が促進され、独自

の取り組みなど商店街の活性化も期待できる。

2. 具体的な進め方

ステップ1

まず商店街の空き店舗をデータベース化する。各区の商工課や商店街連合会、振興組合連合会などの協力をいただき、空き店舗の状況、イベント会場の状況をデータベース化する。その際に店舗の坪数や形状から調理可能かどうか、或いは冷蔵ケースの有無、画像も含めデータを入力し商品販売や試食販売が可能かどうかなど、実際に利用する団体の目的に合うかどうか、分かりやすいデータベース作りを目指す。

ステップ2

データベースをもとに各区、商店街連合会または商店街が地方の地域力連携拠点となっている商工会議所や商工会に発信する。その時にデータベースに加え、商店街の期待するイベント内容や要望なども発信する。この情報発信をニュースとして毎月発信する。

ステップ3

地方の地域力連携拠点と空き店舗を持つ商店街の意向がマッチした時に相互に連絡を取り合いイベントや販売促進などの場所、内容の打ち合わせを行い実施のための準備を行う。

ステップ4

イベント、期間限定特産物販売などの開催を実施し第1回目が終了する。その後、再開する時には人と人、地域と地域とがより緊密になり次回に向けた反省や活性化の取り組みを協議する。

3. 提言を実施することによる期待されること

<地方にとっての効果>

(1) 農商工連携や地域資源活用「商品」のテストマーケティングの場として利用できる

商品開発した後に消費者のニーズと異なるため販売数量が伸びないということは多い。このようなことを防ぐためにも実際に利用する消費者から商品に対する生の声を聞き、商品販売前の段階でファン作りを行う。

このファンとのつながりを強化することで口コミや初期利用者としての期待が持て、更には初期マーケティングに活用できる。

(2) 既存の特産物ショップのサテライト店として活用、本店の売り上げ向上も期待できる

既存の都心の一等地にある特産物ショップの出先としての案内も可能で、固定客の拡大としても期待できる。良い商品があると、消費者はどこに行けば購入できるのかを知りたいと考える。その時が特産物ショップを知ってもらう良い機会となる。

いまだ地方の特産物ショップの存在を知らない消費者は多いので売上拡大のチャンスにも繋がる。

(3) 地方にとっての良いイメージとなる

団塊の世代がリタイアした2007年以降、地方で暮らしたいと考える層は多い。一方で医療の問題などで不安を持つ人々も多く、その不安を取り除く人的交流や相互理解の場になって行く可能性もある。

そこから地方の「地域そのもの」が好感をもたれることも期待される。

<商店街にとっての効果>

(1) 新鮮な商品による集客力の向上

多くの商店街で産地直送の朝市などは盛況である。

今回の提言も直接、地方の地域力連携拠点と直接商店街が提携することによって流通の短縮が期待できる。そのため商品を求める消費者が集まってくるのが期待される。

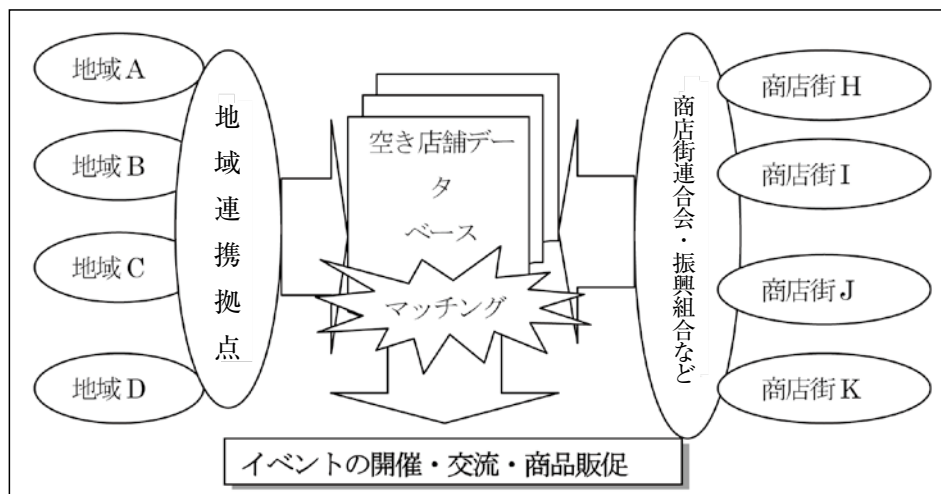
さらにイベント開催する地方の出身者の参加など商圏の拡大も期待できる

(2) 空き店舗に対する注目、関心が日本中から集まる

対象が全国に及ぶため、空き店舗に関しての関心や利用方法が多数寄せられる。なかなか利用者が見つからない店舗にも全国から多くの活用アイデアや提案が寄せられる期待がある。坪あたり数万円の家賃を取れる空間の効果的な利用が全国から寄せられるのである。

4. まとめ

以上は、活性化についての悩みをもつ地方と都心部の商店街とが地方の秀逸な産物や開発商品によって結び付き、やがて人的交流、相互活性化までも実現させる提言である。



地域資源の有効活用が地域活性化を促進する

——酒蔵の生き残り策から学ぶこと——

中央支会

山口 庸一

yyama@sanken-kekei.com

1. 大吟醸ブームから焼酎ブームへ

戦後、全国に存在する酒蔵は、昭和31年の4,073事業所をピークに、年間40から50事業所ペースで減少し続けている。酒蔵の事業活動は、元来地域密着で成り立っていた。ところが、交通網の整備、発達により、酒蔵も大型化し、競争激化の中、一層の淘汰が進んでいった。しかしながらその中で、生き残っている酒蔵もあり、そこに地域活性化のヒントが隠されている。その地域活性化のヒントに関して考察した。

(1) 高付加価値製品へのシフト

大吟醸に代表される高付加価値製品の製造によって、製成数量および、販売額は上昇に転じ、平成3年まで増加した。大吟醸の製造では、原料米は、“山田錦”のブランド米を日本中で使い始めた。そして、杜氏は、人手不足から出稼ぎの人材で賄っていたのである。従来杜氏は、地域密着、コメ作りが終わったの、地元農家の農閑期の仕事であった。ところが、杜氏の需要と供給のバランスが崩れて、地域外から流入したのである。このことが、本来酒づくりで求められる地域性、地域の米や水を使い、地域雇用を担い、地域で消費するといった産業構造が崩れていったのである。また、バブル崩壊も高付加価値製品から消費を遠ざけて行った要因でもある。

(2) 法改正による市場の変化

バブル崩壊の約2年前に酒税免許制度が改正（規制緩和）され、大手スーパー、ディスカウントストアが酒類の小売業に参入した。清酒業界では、高付加価値製品にシフトしていたが、市場は、低価格化、焼酎への流れが加速した。これに加えて、平成3年のバブル崩壊で、一気に低価格化が支持された。さらに酒税法の改正により、等級別表示だったものが、

原料や製法によって、純米酒、吟醸酒、本醸造酒の名称で分類されるようになった。これによって、贈答用として利用されていた特級酒の需要を低迷させる結果となった。つまり、名称で高級酒であるという区分けができなくなったからである。

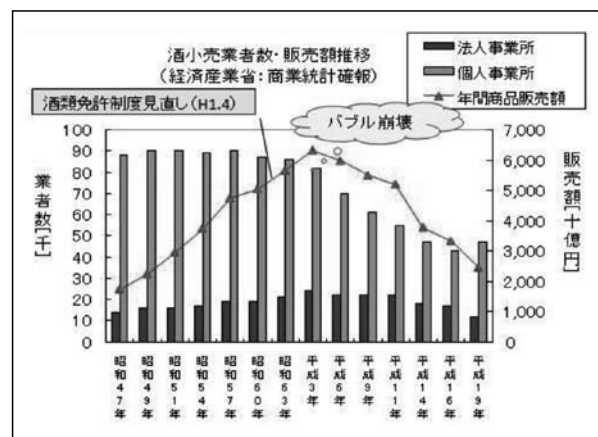


図-1 酒小売販売・販売額推移

法律改正からバブル崩壊までの数年で、清酒の消費を取り巻く環境は、劇的な変化を遂げてしまったのである。

(3) 焼酎ブームの到来

規制緩和とバブル崩壊以降、税率の低い焼酎が低価格化の流れと、自分の好みの飲み方（水やお湯で割る）で飲むスタイルが受けたのか、焼酎ブームが到来する。焼酎は、時間経過とともに味が変化して、まろやかさが増すといった特徴がある。泡盛などの“古酒”が好まれるのは、この味のまろやかさも影響しているのである。日本酒は、時間経過とともに味は落ちてしまう。貯蔵の効かない日本酒に比べ、貯蔵することで、味が向上する焼酎は、製造側にとっても好都合な製品である。沖縄では、自家製古酒のためのカメが置かれていると言う。

焼酎の原料は、地元産のさつまいも、麦、黒糖、粟、

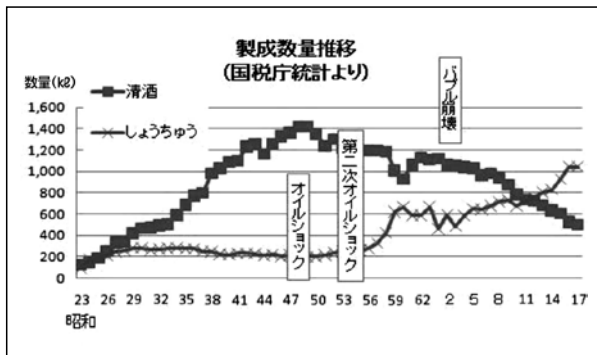


図-2 酒・しょうちゅう製成数量推移

米などであり、地元以外から原料を調達することはまずなく、地元密着が基本なのである。また、原料の加工（さつまいもの端切りなど）は、地元農家の主婦が中心で、地元雇用に大きく貢献している。このことが、地域での消費を拡大させ、一定の消費が確保できるのである。

（４）酒蔵の生き残り策（バブルは終わった）

清酒業界を取り巻く環境が劇的に変化中、酒蔵の生き残りをかけての環境適用策が繰り広げられている。その中で、栃木県のS酒造では、清酒の製造から、全面的に焼酎づくりに転換した。そのなかで、生産量日本一大麦を使った“地元麦”にこだわる製造を行っている。このことで、地元商店街や小売店舗で、S酒造の製品の取り扱いが増加している。

岐阜県のH酒造では、社長自らが、米づくりから行っている。自家製米を使った清酒づくりである。社長自らがコメ作りをするのであるから、数量は限定的にならざるを得ないが、このことで、地元農家や近隣住民の支持を受ける結果となっている。

2. 地域活性化に向けての提言

企業の使命は、利益の追求を継続的に行うことである。それも成長志向が求められる。しかしながら、地球規模の人口増加はあるものの、資源は限られている。成長志向から循環型、地域密着の企業経営が求められているのではないかな。

（１）地域雇用の促進（政策支援）

焼酎づくりでは、さつまいもの端切りに地元農家

の主婦が活躍している。同様に、企業が雇用の場を提供すること、地元住民を優先的に雇用すること、地域とのつながりを強くし、信頼される企業になる第一歩である。また、焼酎・酒づくりでは、原料を地元調達することが二つ目に挙げられる。企業でも同様に地元企業からの調達により、時間と距離の節約ができる。また、雇用と同様に、信頼関係を地元企業と作り上げる（循環型企業間取引）ことが可能である。これらの対策、地域雇用促進策や企業間連携実施企業に対する優遇税制や融資制度、補助金といった政策支援を積極的に実施する必要があるのではないかな。

（２）企業のムダの徹底的な排除

（支援機関、中小企業診断士による支援）

利益追求の方法の一つである、原価低減を徹底的に行うということである。酒蔵での社長自らがコメづくりを行うことが、あるべき姿であるとは言えないまでも、ムダの排除の知恵に限界はない。公社や振興センター、商工会議所それに、中小企業診断士が、ムダの低減や排除の仕組みづくりを支援することで、ムダを早期に排除することが可能になる。そのことは、対策の時間節約になるばかりか、即利益増加につながる。積極的な支援が求められると考える。

（３）前向きな取り組み姿勢の醸成（自助努力）

最後に、地域活性化という新たな流れを作り上げるには、過去の流れを変えることにもつながり、取り組みそのものに多くの障壁が存在するであろう。その時に、障壁を越える力を発揮するのが、社長、リーダーの物事に当たる姿勢である。前向き、積極的に取り組むか、イヤイヤ取り組むかそれは、「心」が決定する。地域活性化への変革は、企業にとっても挑戦と言える。その挑戦を支えるのは、周囲の支え、支援策であり、これらの地域内循環を作り出す施策であり、中小企業診断士の支援なのである。それに加えて、経営トップのモノの考え方をプラス発想にし、自助努力を結集することが、地域活性化には必要なのである。

観光資源を活用した新事業の創出について

——東京の魅力を掘り起こし、交流人口の増加と雇用を創出する——

城西支会

山下 哲博

tetsuhiro.yamashita@m-supporting.com

1. 東京都の地域資源と地域資源活用計画について

(1) 地域資源活用計画

2007年6月に「中小企業地域資源活用促進法」が施行され、2009年3月時点では596件の計画が認定されている。同法は地域の「強み」となりうる産地の技術、農林水産物、観光資源の3種類の地域資源を活用して新商品・新サービスの開発、市場化に取り組む中小企業を支援する制度である。

計画として認定されるためには、都道府県が指定する地域資源の活用、新規性のある事業、域外への新たな需要が見込まれることが必要であるが、中小企業が単独でも申請することができ、連携体を構築しなくてよいので、新たな事業に取り組もうとする事業者にとっては取り組みやすい施策といえよう。

(2) 東京都で認定されている地域資源

東京都産業労働局では、2008年7月に「中小企業地域資源活用促進法における基本構想の変更について」によって地域資源を認定している。

東京都の地域資源数

農林水産物	鉱工業品	観光資源	合計
31	65	157	253

東京という大都市の特性を活かし、多様性、先進性、国際性という視点から、地域の中小企業のさらなるイノベーション創出を積極的に推進するものとして地域資源を認定している。さらに、東京の経済活性化にとって、観光の果たす役割は非常に大きいと指摘した上で、観光資源が東京全体の地域資源の6割強を占めている。

(3) 東京都で認定された地域資源活用計画

東京都で地域資源活用計画として認定された計画

は全部で8件である。傾向としては鉱工業品に偏っていて、江戸の昔からの伝統工芸を活用した事業計画が大半である。

東京都の地域資源認定計画

地域資源 種類	地域資源	事業概要
鉱工業品	江戸切子	江戸切子の技術をいかした海外向け新商品の開発
鉱工業品	東京染小紋、江戸更紗	江戸から伝わる染色技法を活用した新商品の開発・販売事業
鉱工業品	アパレル製品	地域の職人技を生かした超短サイクル・少ロットの強みを持つ、国産エコロジーアパレル製品
鉱工業品	皮革製品	台東区・マイスターによる皮革端材のブランド化事業
農林水産物	東京うど	日の当たらないうど根に光をへ立川のうど根を活用した菓子製造販売
鉱工業品 農林水産物	東京のくさやあしたば、八丈島産春トビ	規格外品の魚を活用した八丈島産くさやのブランド化事業
鉱工業品	東京銀器	江戸から伝わる職人技を生かし高い技術力を強みとする「東京銀器」ブランド化プロジェクト
鉱工業品	服飾雑貨製品	伸縮機能の金属金具を取り付けた「世界初の伸縮機能付き高級革ベルト」の開発

一方、東京の地域資源の大半を占める観光資源を活用した計画が法律施行後2年を経過しているにも関わらず1件もないという状況である。

2. 観光資源を活用した計画の現状と必要性

東京都の基本構想にも記載されているが、経済活性化に観光事業の果たす役割は非常に大きい。内外からの旅行者を呼び込むことができ、2006年の観光消費は9兆4千億円、雇用効果は53万人に及んでいる。定住人口を増やし、産業を創出するのと同じく、交流人口を増やすことで消費を増やし、雇用を創出する効果がある。東京都の観光資源を活用した新事業が創出されなくてもよいのだろうか？

観光資源を活用した計画については、全国を対象に広げても2009年3月時点で42件しか認定されていない、東京都だけでなく全国的な問題でもある。

3. 提 言

(1) 事業創出に必要な行政のサポート

① 施策のPR

観光資源を活用して新事業を創出することを広くPRし、事業の創出を応援することが必要である。「中小企業地域資源活用促進」の支援施策の内容を地域の中小企業関係者に配布するだけでなく、各自治体で実施されている創業希望者向けのセミナー等、新しい事業を起こそうと考えている方にアピールすることが有効である。

また、観光協会とも連携して既存事業者の新しい事業への取り組みをサポートすべきである。

② 地域資源の掘り起こし

平成21年7月末時点で、東京都の観光資源の数は163件であり、多くの人に知られている名所だけでなく、地域の人しか知らないものもたくさんある。

観光資源の分類

分類		認定されている地域資源
地域 (ハード 資源)	名所	皇居東御苑、ニコライ堂など
	施設	江戸・東京博物館、多摩動物公園など
	自然	隅田川、等々力溪谷など
	史跡	松陰神社、太宰治ゆかりの地など
生活 (ソフト 資源)	祭り	お江戸深川さくらまつり、昭島市民くじら祭など
	文化	中野ブロードウェイ、世田谷ポロ市など
	街並み	新木場のまちなみ(木材の町) ベースサイドストリート(福生市)



世田谷ポロ市の風景
(開催時には1日20万人の人手で賑わう)

観光資源を大きく分類すると、名所や施設など地域にあるハード資源と、生活に根付いたソフト資源がある。地域資源活用計画の認定基準として、新規性のあるものである必要があることから、従来から知られていて既に名所、観光スポットとなっている

ハード資源は活用しづらいといえる。

一方、祭り、文化、街並みといった生活(ソフト資源)については、知られていないものがたくさんある。東京は経済都市でもあるが、多くの人が生活している巨大な街でもある。独特な文化、風俗を地域の資源として掘り起こしてみれば、まだまだ出てくるのではないだろうか。

③ 事業計画のブラッシュアップ

地域で面白いアイデアを持っても、それを事業として集客できるようにするまでには幾多の壁がある。地域に人を呼び込む観光資源を事業化するために、どのようなターゲットにどのようなサービスを提供することで商品たりえるのか十分に検討しなくてはならない。

また、事業として提供するためにはサービスの提供側にもメリットがなくてはならない。事業コンセプトを固めた上で、観光商品の企画、開発、集客の為のプロモーション、販売チャネルとして旅行会社との連携をしていかななくてはならない。このように事業計画を練り上げていくのは中小企業単独では厳しいことであり、専門家によるサポートを提供していく必要がある。

(2) 中小企業診断士の役割

中小企業診断士は日ごろの活動の中で、地域の中小企業や商店街を支援する機会がある。商店街活性化、創業支援、新事業創出といった支援の中で、東京都の観光資源を活かした新しい取り組みにいち早く関与することができる。日ごろの活動の中から、観光資源を活用した事業を意識することで、東京発の観光推進事業を生み出せるのではないだろうか。

よそ者が地域の光を見つけて、地域住民と素材を磨いていくことによって、地域資源は地域を超えた商品になりうる。中小企業診断士は観光事業の専門家ではないが、各地で活躍する観光カリスマなど外部人材を招聘し、事業創出に必要な分野をそれぞれコーディネートすることで新しい事業を生み出すことができるのではないだろうか。

商店街にふれあいの場を

——商店街の店主が講師を務める教室の開催——

三多摩支会

板橋 昭寿

ita-aki@jcom.home.ne.jp

乗車時間僅か2分、自転車でも10分の隣駅には大手スーパーと専門店の入る大きなショッピングセンターを中心とした商業集積がある。またバス僅か20～30分で都内でも有数の商業集積に出られる。車で10～15分も走れば、街道沿いに郊外型大型店がいくつもある。そんな環境にあるこの「駅前商店街」は、核店舗の一つである中堅スーパーが閉店してしまい、通行人数は変わらないものの、来街客数は減って、空き店舗も目立って増えてきている。そんな商店街が頑張っている。

以下は西東京市「柳盛会柳沢北口商店街」での実例である。多くの商店街は格別な特色も集客の目玉施設もない。しかし商店のご主人つまりその道のプロ(＝達人)がいる。この資源を活かして商店街の活性化をしよう!!

1. 消費者クラブの会員募集

平成20年10月5日、この商店街の最大の行事である「地蔵まつり」において「消費者クラブ」の会員募集のコーナーを設けた。これに先立って9月中旬から商店街加盟約100店舗の店頭にはポスターを掲示し、併せて周辺約9,100世帯にチラシのポスティングを行った。

短期間ではあったが約180名の応募があった。普段商店街ではあまり見受けられない30歳代ヤングママが中心であった。以降徐々に会員が増えて現在では200名余になっている。

2. 消費者クラブの概要

「消費者クラブ」は入会金、年会費とも無料。住所と氏名だけを登録していただく。会員には毎月の



会員募集のポスター兼ポスティング用チラシ

教室の案内を郵送する。案内はA4版、表面には前回の教室の様子が紹介されている。「こんな気軽な格好で、結構楽しそうにやっているんだなあ」と教室の雰囲気を紹介されている。そして裏面には次回の教室のテーマ、内容、日時、会場及び講師のプロフィールが掲載され、申し込み受付開始の日時、受付電話番号が記載されている。参加料は1回に付き500円である。

3. 消費者クラブの教室テーマ

第1回目は、近くの市コミュニティセンターの調理室を利用して、「魚のさばき方教室」を開催した。講師は商店街の中の魚屋さんのご主人。当日はその日の朝市場で仕入れてきた活きのよい鰯が各3匹用意された。達人の包丁さばきを学習して、盛んに感心した後はいよいよ各自がトライしてみる。達人や応援の助けを借りてなんとかお刺身を、引き続き干物用の開きを2枚、さすがにだんだん様になってきた。

以下毎月のテーマは次の通りである。

- 11月 第2回 パーソナルカラーで自分発見
12月 第3回 そばうち
1月 第4回 スカーフでおしゃれに
2月 第5回 ホームメイドクッキー
3月 第6回 革小物づくりキーホルダーとストラップ
4月 第7回 フラワーアレンジメント 寄せ植
5月 第8回 アロマテラピー 蜜蝋ハンドクリーム
6月 第9回 住まいのお手入れ網戸の張替え
7月 第10回 ゆかたの着付け

毎月の講師(達人)は商店街の商店主等が務め、達人は会費500円で材料を取り揃える。予行演習や下準備があるので、達人にとっては費用持ち出しになるが、お店の販売促進費用として割り切ってくれているようだ。教室のあと、顔なじみになって店頭でとお互いが声をかけるようになったり、新たに買い物をするようになったお客様も少なくない。

[illegible]

② 実施に当たっての注意点は、温かみのある、気軽に参加できる教室の雰囲気作りと、その雰囲気を会員に毎月伝えるところにある。毎回参加会員からアンケートに記入願ってご意見を確実に吸い上げ、毎月の会報に掲載している。商店街と会員との間が一方通行ではなくインタラクティブな関係を築き上げるよう配慮している。参加者に集まっていただいて開催テーマを聴取したり、各回教室のスナップ写真を展示して希望者に配布したり、きめ細かな配慮が重要である。

絆サービスが循環する地域コミュニティづくり

城北支会
佐藤 一 寿
csgold@lapis.plala.or.jp

1. 人と人との溝が生み出す地域の危機

近年の日本では高齢化・少子化が進み、地域のコミュニティとしての仕組みが弱体化している。この要因としては、人と人との間の溝が広がっている点が多い。

(1) 孤立する高齢者-世代間の溝

昔のような2世代、3世代同居の世帯が減少し、いわゆる核家族が一般化したことで、高齢者のみ世帯(単身を含む)が増加している。そのような世帯では、高齢者は生活していく上での必要な人的サポートを受け難くなっている現状がある。

(2) 個の生活様式の尊重-同世代内での溝

頼ったり頼られたりして干渉し合うのが当たり前であった社会から、個人の生活様式を最大限尊重し生活に干渉しないことが一般的になったことで、地域の中で支えあう意識が急速に薄れてきている。旧住民と新住民との意識の差も大きく影響している。

2. 集客力が低下する商店街の危機

最近の急速な景気減速のあおりで、地域で営業を続けてきたスーパーなど撤退するチェーン店が増加している。生鮮三品など商店街にあった個人商店は既に競争に敗れ閉店を余儀なくされていることが多く、高齢者にとっては生活に必要なものを買求めることすら困難になっている場合がある。

また、平成19年度東京都商店街実態調査によれば、空き店舗のある商店街は61.1%もあり商店街自体の集客力が低下している実態を表している。来街

者の減少や店舗の老朽化などにより、空き店舗は珍しくなっており有効な空き店舗対策が求められている。

3. 課題：地域、商店街に求められるニーズ

溝が深まり、分断が進む地域の現状と、買い物をする場としての魅力が低下している商店街の双方を変えていき、お互いをうまく支える仕組みにするにはどうしたらよいのだろうか。

ここで、地域住民が持つ潜在的なニーズに着目してみる。

(1) 高齢者が持つニーズ

- ◎ 買い物を代行してもらいたい
- ◎ 配達してほしい
- ◎ 電球が切れたので交換してほしい
- ◎ 部屋の片づけを手伝ってもらいたい

(2) 子育て世帯が持つニーズ

- ◎ 1時間だけ子どもを見てほしい
- ◎ 相談相手になってほしい
- ◎ いっしょに子どもを叱ってほしい
- ◎ 勉強やスポーツを教えてもらいたい

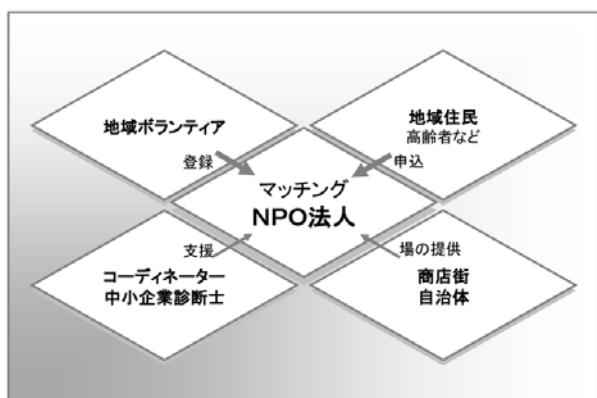
その他にも、地域で生活する中で潜在的に様々な支えを必要としているものである。

商店街単独では地域住民のニーズに応えられなくなった現在、地域住民と商店街が一体となり知恵を出し合い協力できるような仕組みを構築する必要があると考える。

4. 提言：お互いさまのサービスで地域の絆づくり

お互いの支え合いを“仕組み”とする「地域ボランティア」の活用を提言したい。「地域ボランティア」とは、地域に住みボランティアを提供したり、逆に受けたりする地域住民のことである。この仕組みを「絆サービス（仮称）」と呼ぶ。

絆サービス提供の仕組み



大手の商業者では経済的合理性に合わず放置されている地域住民のニーズを満たし、また、地域住民と地域ボランティアをマッチングさせる仕組みが必要である。そのマッチングの事務局として、商店街の空き店舗を活用したNPO法人を設立する。

5. 中小企業診断士が果たす役割

絆サービスを提供するNPO法人を支援するコーディネーターとして中小企業診断士には様々な役割が求められる。

① NPO法人の設立・経営への支援

絆サービスを提供する事務局では、サービスを提供したい者とサービスを受けたい者を効率的にマッチングさせ、地域の細かいニーズに対応することが主な業務となる。そのため中小企業診断士は、法人の設立・経営のアドバイス、地域事情に精通し商店街活動に沿った形での支援が求められる。

② 地域ボランティア研修の実施

社会貢献の意義、自分を育ててくれた地域へ感謝する気持ち、互助の精神からサービス提供する理念

等を浸透させていくような研修を実施、支援する。

③ 商店街ポイントカード事業との乗り入れ支援

サービスの提供者が、商店街で買い物できるようなポイントシステムを構築、支援する。

サービス1時間提供毎に1ポイントを付与し、その実績を事務局で記録・管理する。発行したポイントを地元商店街のポイントカード等と共通化し、ポイントの利用を促進させる。商店街では、各個店がポイントに応じた特色あるサービスメニュー等を提供し、絆サービスに参加してもらう。

④ 補助金等の申請支援

NPO法人の活動には、維持・運営に関する経費が発生する。これらの経費は公的な性格のものであるため、自治体等が相当分を補助することが望ましい。中小企業診断士は自治体への補助金申請支援等を行う。

6. 絆サービスの循環で地域へもたらされる効果

絆サービスは、対面的に行われるサービスであり、状況によって双方の立場が入れ替わるような「お互い様」的なサービスであるため、地域の一員としての絆が生まれやすい環境が醸成される。

また、絆サービスの拠点を商店街の空き店舗に設けることにより、地域に対して貢献する地域住民と商店街との交流が生まれ、商店街活性化のためのシンボリックな拠点と成り得る。

サービスの提供側と受ける側の溝をなくすという理念と、サービスをマッチングさせる事務局(NPO法人)を商店街に設立することで、ボランティア活動を通じた絆サービスの循環がなされる。

以上のことにより、地域のコミュニティの機能を復活させることができるようになると思う。

コミュニティ機能を核とした地域自治会と商店街の連携支援

城西支会
清水 敏行
zan67176@nifty.com

1. 地域自治会活動の現状

地域自治会（町内会）は、現在高齢化の進行と未加入住民の増加（マンション世帯の未加入）など、多くの問題を抱えながら運営を行っている。

自治会の主な活動内容は、次の通りである。

（1）防犯・防災活動

毎週行う夜間の防犯パトロールは、自治会役員を中心として、約30分～1時間程度行われている。

また、防災活動としては、防災訓練の実施や応急手当での講習会などの体験型の内容が行われている。これらは、主に防災防犯関係の役員が担当している。

（2）地域行事活動

夏祭りとして、お神輿の練り歩きや盆踊りなどが、役員を中心として企画・運営されている。また、春には桜祭りとして、花見のイベントがあり、出店や踊りなどの催しを行っている。

他には、敬老の日のお祝いや新入学児童のお祝いなども行っている。これらは、主に福祉厚生関係の役員が担当している。

（3）ごみの分別・収集管理活動

ごみの分別・収集は、その種類によって集積所に出す日も異なり、また回収されないごみを管理したり、カラス対策などがあるため、きめ細かな監視が必要である。

また、地域の除草・清掃活動も年に何回か住民ボランティアとともに行っている。これらは、主に保健衛生関係の役員が担当している。

（4）行政との折衝活動

主に自治会会長が、上記の活動を含めた助成金の申請業務や使用許可の申請業務などの行政との折衝を行っている。

また、外部の各種団体活動への協力も行っている（福祉、文化・スポーツ活動、学校との連携活動、青少年育成、廃棄物のリサイクル活動など）。

（5）会費の徴収活動など

自治会会員の各世帯ごとの会費の徴収と入出金管理の活動を、会計役員が行っている。

（6）その他の活動

自治会広報紙の発行、行政関連などのポスターの掲示板への案内、回覧文書の配布、葬儀対応などの活動がある。

2. 商店街との連携

以上のように地域の自治会活動は多岐に渡り、役員の高齢化や役員業務の引継者の不足などから、毎年の運営が難しくなっている。

また、行政の地域での活動を具体的に行うのは自治会役員であり、行政の財政事情の厳しさから、年々その役割や活動業務は拡大してきている。

（1）商店街との連携の必要性

このような地域社会の状況に対して、商店街と連携することにより、自治会運営は進めやすくなり、地域住民へのサービスも向上する。

① 防犯・防災活動支援

例えば、防犯パトロールを近隣の商店会の役員と共同して行ったり、街灯の整備など、安全・安心な地域社会の実現は、商店街にとってもメリットがある。

また、秋の防災イベントも商店街と連携して行うことで、炊き出しの体験や防犯グッズの提供なども可能となり、参加率も高まる。

② 地域行事活動支援

夏祭りや春の桜祭りは、寄付などの資金面や出店の食べ物などの調達に大変な尽力が必要である。これも、商店街や各個店の協力を得ることで、材料や商品のまとめ買いが可能となり、また商店街のイベント実施のノウハウを活用して、効果的な地域行事を実現できる。

③ ごみの清掃活動支援

ごみの清掃活動なども、商店街と連携することで、クリーンな地域社会の実現が可能となり、地域住民の買物への促進効果がある。

防犯・防災活動支援	◎共同の防犯パトロール活動 ◎防災イベントの共同実施
地域行事活動支援	◎夏祭りや桜まつりなどの効果的なイベント
ごみの清掃活動支援	◎クリーンな地域社会の実現

3. 行政への提言と中小企業診断士の役割

これらのような自治会と商店街の相互の連携支援を行うことは、地域のコミュニティ機能の再構築のために重要であり、行政機関とのコーディネートで中小企業診断士がサポートして行うことが効果的である。

(1) 地域商店街活性化事業の具体的実現

地域商店街活性化事業は、地域住民の需要に応じた商店街の事業活動を促進するものである。地域コミュニティの担い手としての機能を商店街が行うこ

とで、自らの活性化や再生を図ることが可能となる。

地域への貢献としては、高齢者の見守り支援（例えば、高齢者宅へ注文商品を配送したときに、健康状態を相互に会話するなかで確認するなど）、子育て支援（商店街の空き店舗を利用して一角に子供預かり場を設置するなど）宅配サービス支援などが考えられる。

(2) 行政からの自立

将来的には、地域の自治会も自ら運営財源を確保する必要が出てくることが想定される。その場合の収益事業として、駐車場管理や廃棄物の収集・回収事業などが考えられるが、これらも商店街とともに行うことで、相互にメリットがある。

(3) 地域力の向上

地域の魅力発信として、地域行事としての季節の祭りの共同開催、地域住民と共同での商店街ブランド商品の開発と販売、障がい者施設とも連携した商品づくりと販売や各種サービス業務の委託なども考えられる。

行政機関と中小企業診断士が、各種コミュニティ機能を核とした地域貢献支援事業を通じて、地域の活性化支援を行う役割を果たすことができる。

4. 今後へ向けて

今後、地域社会の賑わいと触れ合いの復活のために、高齢者や子育て世代を含めたコミュニティの場や交流の場の創設が求められてくることと思われる。

魅力ある地域社会の実現は、外部からの交流人口の増加も見込めることから、商店街への来店客の増加による活性化にもつながる。

中小企業診断士は、地域と一体となったコミュニティづくりを支援することで、新たなまちづくりを導く役割を担っていくことを重要な役割として認識し、具体的に実践していくことを提案したい。

コミュニティビジネスの育成支援策

城西支会

田村 亘

tamura-w@snow.plala.or.jp

1. はじめに

日本においてコミュニティビジネスの概念は1990年代前半に登場してから既に10年以上経過したが、その定義は依然定まっておらず、また確立されたビジネス手法も存在しない。

ここでは、多くの地域で課題となっている商店街活性化、これを解決する手段としてのコミュニティビジネス育成支援策について提案する。

2. 自治体に期待される役割

コミュニティビジネスは、地域住民に支えられて初めて成り立つ事業である。行政としての取り組みで大事な点は、地域住民の自立的な仕事おこしを支援することであり、望まれる役割は活力ある地域作りに地域住民と一緒に参画してもらえうようなコミュニティの苗床を整備・育成することである。

コミュニティビジネス事業者が直面する創業の苦労を支え、彼らが周囲からの支援を得られるような自治体の具体的な役割として、次の4つが挙げられる。

表-1 自治体の具体的な役割

Space	活動場所の提供（空き店舗、空き教室の活用）
Pace Making	事業の円滑な立上げと適度な緊張感付与
Information	情報の収集と提供（専門知識、成功例・失敗例）
Network	他地域との連携支援（各地の小さな知識・知恵の結集）

3. コミュニティビジネス支援における留意点

支援に際しては、以下のような点に留意する必要がある。

（1）明確な目標設定

地域課題の優先項目、マイルストーン設定、支援継続・打切りの条件設定

（2）段階別の支援策実施

（第一段階）土壌づくり →（第二段階）土壌固め →（第三段階）パートナーシップ実践、それぞれの状況に応じた支援策の実施

（3）長期的取り組み（3年、5年、10年など）

コミュニティビジネスが地域に浸透するまで、3～5年は必要である

（4）コミュニティビジネス事業者との同じ視線

「支援する側・される側」、「相談する側・される側」という上下関係を示さない

4. コミュニティビジネス育成支援策

自治体に期待される役割と留意すべき点を考慮し、冒頭に述べた商店街活性化を目標としたコミュニティビジネス育成支援策を提案する。

（1）商店街との連携

商店街は、商業団体としてだけではなく、社会的役割も担う地域コミュニティの核へと進化することが求められている。そのためには、地域課題（ニーズ）を正確に把握しており、その地域課題の解決に意欲

のあるコミュニティビジネス事業者と連携することが、有効な手段である。

商店街・コミュニティビジネス事業者それぞれの強み・弱みが相互補完されることで活力ある商店街に生まれ変わることが期待される。

表-2 商店街とコミュニティビジネス事業者の強み・弱み

	強み	弱み
商店街	・立地・交通の便 ・地域との交流（イベント等）がある	・人材不足 ・高齢化による活気の無さ
コミュニティビジネス事業者	・地域への貢献意欲の強さ ・特定の地域課題への専門知識、ノウハウの所有	・資金、活動拠点が無い ・知名度/認知度が低い

（２）商店街とのマッチング支援

商店街や地域コミュニティに対して多くの接点を持つ中小企業診断士が、「地域コーディネーター」として、主に空き店舗対策について商店街の意向を聴取し、その地域の特徴やニーズを反映した事業構

想（チャレンジショップ、ボックスショップ、コミュニティハウス等）を策定する。

次にその事業構想を実現できる、事業者（候補者）を募集し、マッチングを図る。募集にあたっては、各地で行っている“コミュニティビジネス入門講座”受講者などを対象とする。

（３）収益性確保のための経営支援

コミュニティビジネスもビジネスの手法を使用しているため、地域貢献活動を継続して実施していくためには、収益性を高め事業として持続していく必要がある。マッチング対象となったコミュニティビジネス事業者に対しては、コミュニティビジネス独自の視点（営利・非営利双方の視点をもつこと、地域貢献をわすれないこと等）をもって、地域コーディネーター（診断士）が定期的にヒアリングを実施し、運営状況のチェックやアドバイスを実施する。

（４）事業成果に対する検証

定期的に関係者間（コミュニティビジネス事業者、地域コーディネーター、自治体）で互いの活動についての相互評価を行い、どのような効果や影響があったかを明確にする。評価内容については、一般に公開すると共に今後の取り組みに活用する。

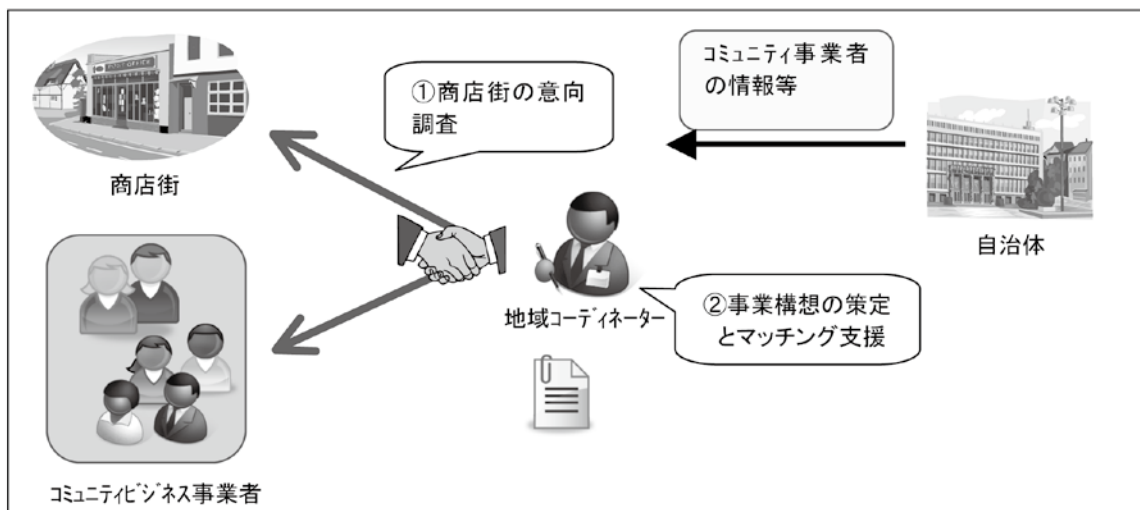


図-1 商店街とのマッチング支援イメージ

「街なか居住」における高齢者対応の促進

城南支会

鉄尾 佳司

int0970@mug.biglobe.ne.jp

地方都市の中心市街地は長い間その地方の中心地として栄えてきたが、近年まち機能の郊外への拡散が進行し、空洞化が深刻化している。このような状態から脱却するため、「コンパクトでにぎわいあふれるまちづくり」が提唱され、一昨年、中心市街地活性化法、都市計画法、大店立地法のいわゆる「まちづくり三法」が改正された。アクセスしやすい生活拠点を再生するためには、商業、住居、公共施設等の都市機能の集積が求められるのである。

一方、高齢者の住宅施策に関しては、平成13年に高齢者住居法が制定され、住居のバリアフリー化や、公共賃貸住宅および民間賃貸住宅における優良な賃貸住宅の供給が促進されている。

再生された中心市街地に「街なか居住」する人々の高齢化が進むことに留意すると、中心市街地の再生・整備において、住居については高齢者向けの優良な賃貸住宅を供給し、福祉施設の併設や街全体をバリアフリー化する等の取り組みが必要である。

1. まちづくり三法の改正

中心市街地の衰退は、モータリゼーションの進展を背景とした商業施設、住宅、病院、市役所、学校等の郊外への無秩序な拡散や、長期的な人口減少、高齢化社会の到来等によりもたれられた。そのため、①車を使用できない高齢者が店舗や公共施設等を利用しにくくなる等生活に支障が生ずる②中心市街地の公共設備の有効利用が行なわれない一方で、郊外での道路、下水道、電気等の新たなインフラの整備や維持のための費用が増大し、自治体の公共投資が非効率となる③中心市街地で空き店舗が増加する等の空洞化が進み、住む人や訪れる人が少なくなっ

てにぎわいが失われ、まちの魅力がなくなる④高齢化や治安の悪化等によりコミュニティが荒廃し生活環境が悪化する、等の弊害がもたらされる。

まちづくり三法は、地域の実情を反映したまちづくりを目指して平成10年に制定されたが、中心市街地活性化法による活性化策の実効性を高め、都市計画法に準拠した大型店等の郊外立地を調整するため、平成18年に改正された。大店立地法は大型店に対して周辺地域の環境への配慮を求める規制であるが、大型店が及ぼす広域的な影響や商業施設の生活インフラとしての側面が考慮されていないため、周辺住民が少なく、土地を低コストで取得できる郊外への出店の増加を制限することができなかった。

法改正は、市街地の郊外への拡散を抑制し、街の機能を中心市街地に集中させるコンパクトシティの考え方に基づいて行なわれている。

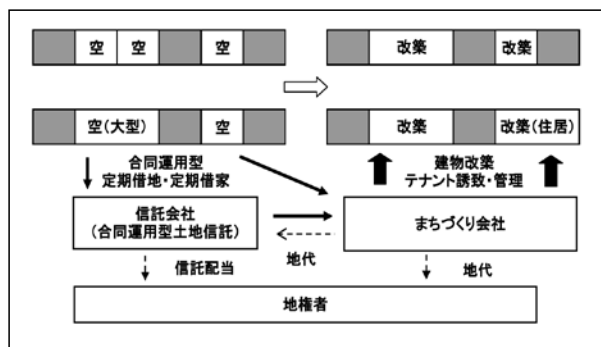
2. 中心商店街区域の再生

コンパクトシティを具体的に実現するには、地方都市において商業やサービス業が集積する中心商店街区域を空洞化から再生することが必要である。中心商店街区域では不動産所有権が細分化し、建物が老朽化しているにもかかわらず再開発が進まず、空き地や空き店舗が放置される等の状態が続いている。

そこで、地域においてまちづくり会社を設立し、空き地や空き店舗等の不動産の所有と利用の分離を進め、商業施設や住居等を整備して区域を再生する方法が行なわれている。土地や建物の利用権を、低未利用の地権者からまちづくり会社に、定期借地・定期借家・信託契約等のかたちで移転し、まちづくり会社が複数の地権者の不動産利用権等を集約して

合同運用する仕組みである。個々の地権者には土地や建物の運用収益に連動した地代や賃料が支払われる。

合同運用する空き店舗の改装や、商業サービス業と住居の複合施設等の建築や整備は、地域の市場環境や需要等を把握したうえで適正な投資規模とし、テナントの誘致や管理、誘客イベント、広告・宣伝等の販促を支援するテナントマネジメントはまちづくり会社が行なう。建物建築等に必要な資金については、建物等の不動産証券化により公的機関や地域の銀行、地権者等から調達するスキームが提案されている。



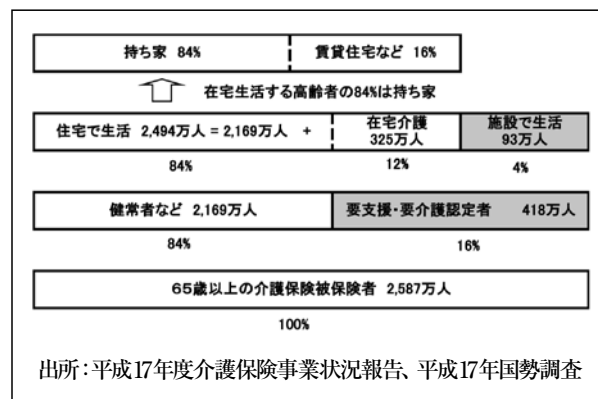
図表-1 まちづくり会社による中心商店街区域の再生方法

3. 高齢者の介護と住宅の現状

介護保険の被保険者である65歳以上の高齢者は2587万人おり、日本の総人口の20%を占める。そのうちの418万人（16%）は要支援・要介護の認定者である。特別養護老人ホーム等の介護保険3施設で生活している高齢者は93万人いるので、325万人が在宅介護になる。ちなみに、高齢者世帯の持ち家比率は84%であるため、16%が賃貸住宅等に居住している。

高齢者住居法では、住居のバリアフリー化の促進や高齢者の賃貸住宅への入居の円滑化が図られている。公営住宅についてはバリアフリー化を整備するとともに、緊急時対応サービスが可能なライフサポートアドバイザーを常駐させるシルバーハウジングプロジェクトが行なわれている。民間賃貸住宅においても高齢者向けの良好な居住環境を備えた優良

賃貸住宅（高優賃）や、高齢者が入居できる高齢者専用賃貸住宅（高専賃）、高齢者円滑入居賃貸住宅（高円賃）の供給を促進する施策が実施されている。



図表-2 高齢者の介護と住宅

4. 高齢者に対応した「街なか居住」の提言

高齢者向けの優良賃貸住宅のストック数の目標と達成状況をみると、公営住宅、UR都市機構賃貸住宅、地方住宅供給公社における供給は目標に達しているものの、民間における供給数は予想を大きく下回っている。今後、高齢者人口や要支援・要介護の認定者数が増加を続け、中心商店街区域の再生において「街なか居住」する人々に高齢者が多くなることを考慮すると、「街なか居住」の住居はバリアフリー化し、緊急時対応サービスが受けられる高齢者向けの優良賃貸住宅等とすることが望ましい。また、街全体を高齢者の身体機能の低下に対応した構造・設備とするとともに、市役所、病院、福祉施設の併設等により中心商店街区域を地域の福祉拠点することに留意して再生することを提言したい。

5. おわりに

中心商店街区域の再生は、地権者を含めた地域全体の居住者の同意が前提である。時間をかけて居住者の十分な理解を得ながら中心市街地の再生が行なわれることを期待したい。

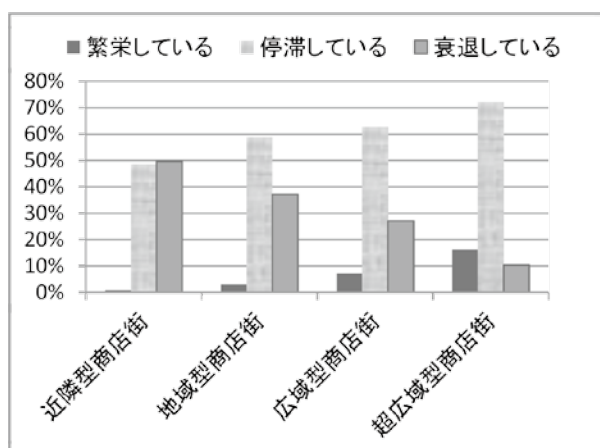
「商店街再生ゼミナール」の提案

——店 は 客 の た め に あ る——

城西支会
伊藤 恭
kyoito@jcom.home.ne.jp

1. 商店街の現状

商店街の衰退に歯止めがかからない。やや古いデータだが、中小企業庁が平成15年度に実施した商店街実態調査によれば、停滞または衰退していると認識している商店街は、実に96.6%を占める。



図表-1 商店街実態調査 (中小企業庁)

2. 商店街には手厚い支援

国は、昭和48年に中小小売商業振興法を、平成10年には中心市街地活性化法を制定し、商店街の振興に力を注いできた。商店街は、防犯・防災、高齢者や障害者にやさしいまちづくりなど地域コミュニティの担い手としてなくてはならない役割を持っているからである。国が行う支援策の一例をあげれば、商店街振興組合がアーケードや街路灯などを設置する場合、多額の補助金が交付されるだけでなく、民間では考えられないような長期・低利の高度化融資が実行される。これまでに、国は商店街の振興のために膨大な国費をつぎ込んできたのである。

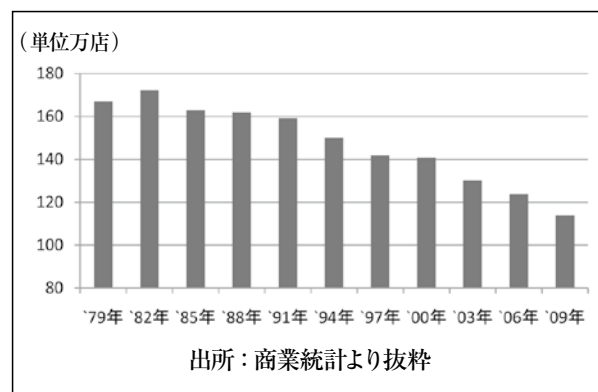
ところが、ごく一部の例外的事例を除いて、商店

街に賑わいがもどったという話は聞いたことがない。

3. 商店街が疲弊する理由

商店街がさびれていく原因としては、様々な要因があるといえるだろう。

まず、産業構造に起因するという考えである。言うまでもなく、商店街の中で多数を占めるのは小売商店である。日本の小売商店は、欧米諸国に比較して人口当たりの小売店舗数が飛びぬけて多い。経済のグローバル化が進展する中、小売店舗数が減少していくのは時代の趨勢という考え方である。だから、商店街から櫛の歯が抜けるように廃業店舗が発生し、やがてシャッター通りに変わってしまうのである。



図表-2 小売店舗数推移

次いで、商店街が、他業態と比較して、魅力に乏しく、商店街を利用していた客が他業態に流失していることも一因である。多くの商店街は、すでにワンストップショッピングの機能を失っている。店舗構成 (MD) の面でも、客の利便性とはお構いなしに、相変わらず無計画に店が並んでいる。商店街はその

ハード面とソフト面のどちらも、競合業態より見劣りする。

4. 店は客のためにある

衰退していく商店街にありながら、ますます活況でいつも行列ができる店がいくつもあることも事実である。繁盛店に共通するのは、言い古されたことではあるが、客のニーズに合っている店なのである。こうした繁盛店は、決して恵まれているとはいえない商店街にありながら多くの固定客を持ち、大手のチェーン店でも太刀打ちできないような生産性の高さを実現している。ここに商店街再生の光明がある。

かつて、敬愛する商業界ゼミナールの創始者の故倉本長治氏は「店は客のためにある」という名言を残された。私なりに解釈すると、客の立場になり、客が欲する商品やサービスを提供する店こそが繁盛するということであろう。このことこそ、商売の原点である。前述の繁盛店は、客から支持を受け、客に満足を与えているのである。

衰退している商店街の多くは長い歴史を持ち、商店主たちは二代目、三代目であることが多い。彼らは、店の身代は受け継いでも、商人としてのアイデンティティーをどこかに置き忘れてしまっているのではないだろうか。

5. 商店街再生ゼミナールの開催

商店街を再生させるポイントは、商店街に1店舗でも多く繁盛店を作ることである。前述のような繁盛店が商店街に軒を連ねれば、商店街に客が戻ることは間違いない。こうした商店街に対して、国の支援策が講じられれば、商店街は確実に再生する。そこで、商店街再生ゼミナールの開催を提案する。

商店街再生ゼミナールの狙いは、第一に、受講者に「商い」の原点を再確認させることにある。次いで、仕入や在庫管理、商品ごとの貢献度を測るために有効な単品管理の手法、顧客管理と有効な販促活動に抜群の威力を発揮するRFM分析、接客技術と報

酬体系と連動させたマネジメント技法などの科学的経営管理方法を学ばせる。商店街再生ゼミナールでは「心」と「技」の両面から店主たちを再起させるのである。

ゼミナールの対象者は商店街の再生に意欲をもつ商店街構成員とする。費用は原則として参加者の負担とし、緊迫感に満ちた内容を目指す。行政等からの助成は、費用全体の半額以内に制限する。講師は、各分野で実績のある専門家のみに限定、ゼミナール終了後も講師が経営改善をサポートする体制を整えておくことも肝要である。ゼミナールでは、座学、実習、グループディスカッション、検証を基本パターンとする。概要は以下を想定している。

(1) ゼミナール概要

名称	商店街再生ゼミナール
主催	会議所、行政、全国商店街支援センター等
人員	10名（1ゼミナール）程度
日程	全10日（各日6時間程度）
費用	1人20万円程度
講師	一定の条件を満たした中小企業診断士他

図表-3 商店街再生ゼミナール概要

(2) カリキュラム(参考例)

1日目	座学：商売のアイデンティティーを学ぶ
2日目	繁盛店の見学とグループディスカッション
3日目	座学：顧客ニーズに対応した店づくり
4日目	推奨店の見学とグループディスカッション
5日目	単品管理ソフトの実習と演習
6日目	先進店舗見学とグループディスカッション
7日目	モチベーション管理と労務管理
8日目	先進店舗見学とグループディスカッション
9日目	顧客管理と効果的販促方法
10日目	接客技術に関する座学とロープレ

図表-4 商店街再生ゼミナールカリキュラム

商店街の空き店舗対策

城南支会
内田 圭
keiui@excite.co.jp

1. 商店街の空き店舗

商店街診断では「シャッター通りの改善」といった空き店舗対策が診断メニューになることが多い。しかし空き店舗は空き店舗のままであることが多いのが現実である。

2008年3月に中小企業庁より「空き店舗所有者の意識等に関する調査・研究報告書」という興味深い報告書がまとめられた。同報告書は、全国から33商店街の空き店舗所有者114名に対してインタビューを実施し、調査・分析したものである。同報告書は、サンプル数が少なく、定量的な分析には不十分と言わざるを得ないが、定性的には一定の意義があるといえよう。

2. 賃貸したいという気持ちはあるのか

空き店舗を解消するには所有者自ら店舗を利用するか第三者に賃貸もしくは売却するしかない。同報告書によると、114名中、賃貸したい人は86名、賃貸する意思はない人は28名で、賃貸したい派が大勢であった。

賃貸したくても賃貸できない理由は、「借り手が見つからない」という人が48名であった。また、「店舗の広さや形状といった建物ハードの条件が合わない」という理由を29名が挙げた。しかし30名は、「賃料に合意できない」、「希望する業種でない」ということを理由に挙げており、所有者が条件を下げるなど、所有者次第で空き店舗を解消できる状態であった（回答は複数回答）。

3. 売却する意向はあるのか

空き店舗所有者は空き店舗の売却する意思がある

のか。同報告書では114名中34名が「条件があれば手放してもよい」、37名が「手放すつもりはない」、43名が「わからない・どちらともいえない」という回答であった。

「手放してもよい」と考えている人に有利な条件を提示すれば空き店舗が解消されるかもしれない。本年7月に成立した「地域商店街活性化法」には、商店街等に土地を譲渡した者に対して譲渡所得の特別控除が盛り込まれており、同報告書を踏まえての施策であろう。

4. 東京都内にある駅前商店街の事例

筆者は東京都内のある駅前商店街で10件の空き店舗所有者（もしくは管理者）に直接会い、賃貸する意向について調査した。その結果、9件が賃貸する意向はなかった。

住み替え希望の人もいたが、高齢であること、商売をリタイアしたため無職であること等が障害となり住み替えが実現しないという。賃貸意向のない主な理由は、「所有者の健康状態が悪く判断ができない」、「住居併用店舗で自宅として使用しており住居動線と店舗動線が一緒である」、「自分で使用するかもしれない」と所有者に起因するものであった。

商店街にとってシャッターの閉まっている店舗の解消は課題であるが、所有者にとっては課題とっていない場合が多かった。

賃貸意向のあった店舗は、その後テナントが入居した。またその間にテナントが退店した店舗が2店あったが、テナント募集を行ったところ、半年間以内で後継テナントが決まった。

事例に挙げた商店街は、借り手がなくてシャッ

ターが閉まっているのではなく、店舗所有者（もしくは管理者）が貸し手にならないためシャッターが閉まっているのであった。

5. 商店街の店舗は社会的財産

商店街の店舗は個人財産ではあるが地域価値に影響を与える社会的性格を持つものでもある。イベントなどのソフト事業やカラー舗装などのハード整備のためにある国や地方自治体の補助金制度は商店街の社会的役割を認めたものであろう。地域商店街活性化法においても「商店街は地域コミュニティのプラットフォーム」と明確に位置付けている。

商店街の中にある店舗は個人財産でもあるが社会的役割を担う社会的財産でもあるといえる。商店街の空き店舗を解消するためには、「社会的財産を所有している」と店舗所有者の意識が変わるような施策が必要なのではないだろうか。

また店舗所有者の中には、「商店街活性化のためにシャッターを開けたい」と思っても個々の事情により賃貸もしくは売却が困難という事例もある。そういった方を対象にした、商店街から住宅街への住み替えを促進するような施策は必要であると考える。

6. 空き店舗を解消するための提言

まず、商店街でシャッターを閉めたままにしておく店舗所有者に対し、当該商店街組織や地方自治体などから、賃貸もしくは売却の勧告をして、社会的に問題になっているということを働きかけてみたらどうだろうか。店舗所有者の意識を変えることがまず必要であろう。

そして、住居併用で使用している所有者に対しては、当該店舗を賃貸するために、他の賃貸住宅などに転居しやすい制度の創設が求められる。

例えば、近くの公営住宅に優先的に住み替えができるような制度や、地元信金などの金融機関と提携し、店舗の賃貸収入をもって家賃を支払うことを条件として住居を賃貸借できるスキームや、もしくは所有

する店舗を担保にして、新たに借りる住宅の賃料を建物所有者が受け取れるリバースモーゲージのようなスキームを構築するなど、たとえ無職の高齢者であっても入居できるスキームが効果的であろう。場合によっては、賃貸住宅の入居に必要な保証人を商店街組織もしくは地方自治体などが引き受けることも必要である。

また転居に際して、敷金や引っ越し費用の初期費用が必要になる。そのための無利子の公的融資や補助制度もあると望ましい。

ただし、これらの提案は店舗が賃貸できるという前提に立っている。賃貸するためには、場合によっては賃料等の条件面の見直しが必要であったり、建物の改築が必要である場合がある。これらに対する補助などの公的支援も求められるが、これらの必要性を判断していくのはマーケティング視点を持つ中小企業診断士の役割である。



近隣型商店街活性化の一提言

——地域コミュニティリサーチを活性化の『スターター』に——

城西支会

大村 尚之

n-omura@sb.dcms.ne.jp

1. 東京都の生活環境変化

世界に冠たる大都会のイメージとは裏腹に、現在東京は急速な高齢化が進み、ところによっては都心にある「限界集落」とまで言われている地域も出てきている。（参考：日本経済新聞2009/8/2朝刊）。また、厚生労働省の「国民生活基礎調査」によれば、平成19年度の東京の全世帯に占める高齢者世帯（65歳以上のみの世帯）比率は、19.5%と全国平均を上回り、その世帯数も100万を超え、さらにこれが進展していくことが予想される。

一方この調査によれば、東京は高齢者を含む単身世帯数がずば抜けて高く、その反面三世帯家族の比率は全国最低であり、コミュニティから分断された「個」人が浮遊しやすい構造を内包している。

東京都の世帯構成

世帯数(千世帯)					高 齢 者 世 帯
		世帯総数			
		うち単独	うち三世帯		
全 国	48,023	11,983	4,045		9,009
東 京	5,520	1,946	167		1,079
全国比	11%	16%	4%		12%

構成比(%)					高 齢 者 世 帯
		世帯総数			
		単独	三世帯		
全 国	100%	25.0%	8.4%		18.8%
東 京	100%	35.3%	3.0%		19.5%

出所：厚生労働省 国民生活基礎調査 平成19年

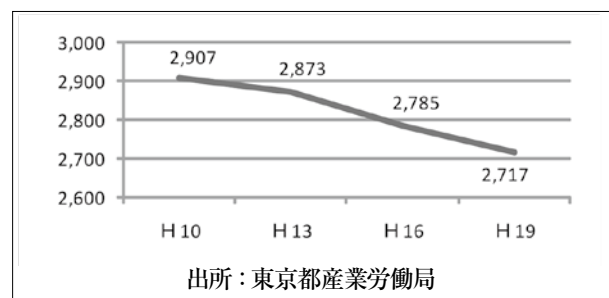
このような地域特性を有する東京地区では、二つの意味から近隣型商店街の活性化が期待されているといえよう。一つ目は、高齢化の進展による、近隣徒歩圏での少量購買ニーズの拡大である。徒歩商圏での購買センターとしてのマーチャンダイジング機能の向上が期待される。第二点は、治安面や、福祉

の向上等社会的な要請として地域コミュニティの再生の担い手、にぎわいの「場」としての機能である。

2. 商店街活性化の課題

ただし、現実には東京都における商店街はたいへん苦戦を強いられている。東京都の調査（平成20年3月 東京都産業労働局）では、空き店舗は6割以上の商店街に存在する状態が続き、また生鮮三品（鮮魚・精肉・青果）店舗の不足感が増大しているなど、とりわけ近隣型商店街の苦戦が続いている。広域商圏の都心部・大型店との競合や、脆弱な経営基盤、後継者不足等、必ずしも上述のニーズの兆しや社会要請に満足に答えられない状況といえよう。

これらの要因により、来街者数の減少は止まらず、結果近隣型商店街を中心に東京都の商店街数はじりじりと減少を続けている。（グラフ参照）



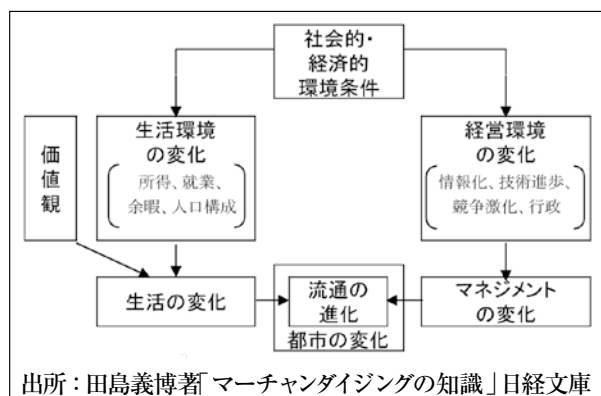
東京都内商店街数

さらに、商店街役員の平均年齢は「60歳代」が52.4%と三年前調査より10ポイントも上昇しており、世代交代が進まない状況である。

さて、田島義博氏は、その著書で流通変化の要因連関を示しているが、そのもっとも基本的な要素は「生活環境の変化」であるという。

この整理に従うと、東京地区の商店街をとりまく

環境の変化は人口動態を軸に上述のとおり着実にすすむ一方、もう一つの要因である「経営環境の変化」に対して、多くの商店街が受け身のまま流されているというのが実情ではなかろうか。



出所：田島義博著「マーチャンダイジングの知識」日経文庫

流通進化に関する要因関連図

3. 近隣型商店街活性化の提言

～地域コミュニティリサーチを「スターター」に～

そこで、行政、商店街、コンサルタント、地域住民が参画して、「生活環境分析」を徹底し、それを商店街対策の「スターター」とする新しい枠組み作りを提言する。

「スターター」とは、「スタートの合図を送る者」という意味のほかに、発酵のために最初に使われる微生物も意味する。近隣型商店街を含む地域コミュニティにこのプロセスを投入することで、地域に化学変化を起こし、活気のあるコミュニティを復活させるとともに、その結果近隣型商店街活性化の糸口、すなわち取り組むべき課題や商圏の機会の発見を促すことを企図するものである。

近隣商店街に、広域商店街や、観光地での成功例を持ち込むだけでは意味はない。それは適切なスターターとはいえない。それよりも、地域ごとの特性・個性を「見える化」し、そのうえで対策を検討することが肝要ではなかろうか。たとえば近くに大規模マンションが建ち、若い世代が多数転居してきても、自治会に所属せず、古くからの地域住民と交流がない地区、あるいは、高齢世帯ばかりとなり、

出歩くことすら億劫になってきている住民が増えている地区等があるが、このような表面上見えない地域の実情を整理し、その課題を抽出する。行政が参画し、地域住民との対話を重ねながら、商店街の方とともにファクトファインディングを行うのである。

その概略案は、以下のとおりである。

(1) 目的

適切な地域区分ごとの社会構造を把握し、行政と地域が一体となって商店街を核としたコミュニティ再生のためのキーファクターを検討する。

(2) 対象

商店街の来街者のみではなく、地域全体のニーズをとらえることを目標とする。(もちろん、現在の来街者への満足度調査も行う)

(3) 手法

- ① スタート時点の基礎情報は行政を中心として整理を行う。人口統計、各種統計に加え、GIS(地理情報システム)を活用した地域特性分析を行い、これを統一フォーマットに落とし込む。
- ② 上記を基礎資料とし、地域商店街団体、自治会、地域住民の参画のもと、自らの「街」の現況情報を網羅していく。この段階でわが街の構造を参画者に共有し、次の手を検討する基礎とする。
- ③ またこのプロセスには、中小企業診断士を中心としたオフィサーを設置、徹底した地域分析を支援する。
- ④ これらの費用は(地公体等がかかる負担も)地域商店街活性化法の補助金対象とする。

以上、個店の努力を促すだけでなく、構造上の課題を示し、潜在ニーズを顕在化することを地域の参画のもと実施していくことが、本提言の骨子である。

空き店舗・既存店舗改装に関する対応について

——改装工事に関する手順とその要点——

城西支会

鈴木 隆男

ta.suzuki@h7.dion.ne.jp

本年「商店街の活性化のための地域住民の需要に応じた事業活動の促進に関する法律（通称：地域商店街活性化法）」が施工された。法律の一つの中心が商店街での起業（新規創業）による活性化策である。

商店街では空き店舗問題が進展している。こうした状態の中で、空き店舗対策への期待は大きく、地域のニーズに沿った空き店舗活用支援や業態転換、既存店の改装は商店街活性化の大きな要素となる。

1. 改修工事にかかわる課題

空き店舗対策の大きな課題は、ソフト的な面とハード的な面がある。診断士はソフト的な面には強いがハード的な面には不安が残る。私は商業施設士の資格を持っている関係で、ハード的な仕事にも関わってきた。昨年は、上野での既存店の改修工事のレイアウト設計、今年は、いわつきでの空き店舗改修工事のアドバイスなどである。このような経験から空き店舗の改装にかかわる基本的な考え方を述べてみたいと思う。

2. 改装工事の要点と手順

改装工事は、以下の要点と手順を経て、迅速に行われることが必要である。

(1) 空き店舗の選定

立地、坪数、家賃、契約金等を勘案、耐震性などを考慮、用途決定を行う。

(2) 用途決定後、施工業者を選定

三社以上を選定、選定要件は①下請けが少ない、②設計業務を外部委託しない、③会社案内・施工実

績事例・工事経歴書が提出可能業者で零細な業者には無理がある。施主側で施工工事の金額の目安の決定、工期・支払条件を決める。

(3) 店舗レイアウト(ラフ図)の作成

平面図、立面図、外観図を作成し、検討する。要点は、導入部・店内導線、接客付帯部分など。外観図に店舗コンセプトを込める。図面展開は施工業者・建築士に任せる。

(4) 店舗レイアウト決定後、施工業者による

【現況・解体調査の実施】

内外の壁面の色・材質・材料、照明、什器具などの備品、暖房・冷房・空調・防災（スプリングクーラー）・給排水などの設備を決め、電源の確認をする。

(5) 第1回目、概算見積提出

第1回、概算見積提出とプレゼンテーション、解体、撤去部分の施工（壁面・床面・天井・柱巻き）、制作部分と施工部分、工事期間中の責任の所在の明確化。二施工業者を選定、見直し箇所を指摘する。

(6) 第2回目、概算見積再提出

設計図を基にプレゼンテーション、検討後見直し箇所を指摘し、最終施行業者を決定する。

(7) 本見積・訂正設計図の提出

見直し箇所などを検討後、契約に入る。工期、支払条件、カビ保障期間の確認、施工に入る。

(8) 工事監理(工事前)

仮囲い、溶接等の火花、工事騒音対策、工事監督の常駐、仕様変更への対応などを確認する。

(9) 工事監理(工事中)

工事の進捗状況の確認、施行、材料、設備機器、制作物などの使用確認をする。

(10) 工事監理(工事後)

設計図面、仕様などの確認、設備・備品等の確認、鍵等の引き渡しを受ける。

(11) 契約に基づく支払い業務

前記のようなプロセスを経て、効率よく物件の現況調査を行い、用途の決定、施工の実施・完了を行うことが大切である。

3. 施工業者とデザイナーの特徴

(1) 施工業者または建築士

施工業者の選定基準は上記に示したが、共通の事項として、売上を上げるための店舗機能から考えた場合、施工業者が必要としない工事を加えることがある。同様に施工業者に雇用または契約されている建築士も同様に必要としない設計を加えることがある。これらを見抜き排除することで施工コストを抑えることができる。

(2) デザイナー

デザイナーに関しては、施主または施工業者からの依頼でデザインを行うが、自らのデザイン力に傾倒し、商業・店舗機能を無視することがある。

このことが店舗機能の非効率や施工コストの上昇を招くことになる。特に店舗デザインを専門としないデザイナーは、店舗機能重視より得意とするデザインを行ない、商業施設の基準とは異なる考え方をする。私の経験では物販店の照明で、スポットライトを天井に当て反射させることで、ベース照明替わりにしようとしたデザイナーがいた。

4. 目的に合致した店舗改装

(1) 店舗空間としての機能

店舗空間は、導入部分、売場部分、管理部分(バックヤード)から構成されていて、それぞれが必要な機能を担っている。店舗では、入りやすい・見やすい・買いやすいが求められる。そのためには、訴求・誘導・選択・演出などの機能が必要で、これらを総合的に機能させる管理機能が必要になる。レイ

アウトでは、訴求・誘導・選択・演出・管理などの機能を導入部分、売場部分、管理部分に落としこむことが求められる。さらにこれからの店舗には、憩う・くつろぐなどの要素を入れ込むことが求められる。

(2) 店舗としての投資と採算性

前提として、テナント出店、自店の改装であれば、土地購入費と建築費は不要である。投資部分は店装費(外装、看板、内装、什器・備品、照明など)と商品仕入資金と広告宣伝などの開店費用である。

商店経営では小規模な場合が多く、初期投資としての改装は、大きな負担となる。ある10坪の飲食店は、改装に500万円を投資した。店主は知り合いの施工業者に改装を依頼、結果的に1坪あたり50万円を超える改装となり、家賃を払いながら経営を行うには重い負担となっている。改装工事にあたっては必ず合い見積を取ることが必要である。

また別件でも合い見積を取らずに改装を計画している経営者がおり、強く合い見積を取ることを勧めた。どちらにしても、店主(施主)との綿密な打ち合わせが必要であり、店主がどのように考えているかを知り、具体的な提案をすることが必要である。

5. 継続的運営ができる店舗へ

店舗運営で重要なことは、継続的に経営ができることで、投資とその採算性が重要である。それには訴求・誘導・選択・演出・管理機能や憩うなどの要素が重要である。これらが有機的に機能するためには、従業員・客導線、陳列、照明、バックヤードなどが有効に配置され機能することが求められる。

投資における利子負担の軽減には、創業資金融資や補助金の活用が重要である。また空き店舗の賃借には家主との間に様々な障壁があり、それらの橋渡し役として我々診断士が活躍する場でもある。

個店の積極的支援 ——企業内診断士の活用——

城北支会

松原 秀樹

green_matsubara@ybb.ne.jp

1. 商店街、企業内診断士、経営支援の現状

(1) 商店街・個店の現状

各地の商店街は、長期的な売上減少傾向に加え、リーマンショック以降の景気悪化により、更に売上が激減しているところが多い。

商店街は、加入している個店の売上増につながる集客増加のために、イベントの実施、アーケードの整備、ホームページやポイントカードの整備といった施策を行っている。行政も主に補助金の支給によって、以上のような商店街活動を支援している。

もちろん、こういった商店街活動は各個店の売上増に有効なものである。しかし、各個店に魅力がなければ、一度来店した顧客もリピーターにはなってくれない。イベントなどの商店街活動と、各個店の魅力向上は、売上増のためのいわば車の両輪である。

(2) 企業内診断士の現状

中小企業診断士の中で、経営コンサルタントとして独立開業しておらず、民間企業に勤務している者は「企業内診断士」と呼ばれている。中小企業診断協会（以下「診断協会」と表示）東京支部における中小企業診断士の新規登録者の中では、企業内診断士が9割近くを占める。

平成18年4月の省令改正により、中小企業診断士の登録更新のために、5年間で30日以上、中小企業の経営診断・助言・窓口相談実務が必要になった。中小企業に勤務していて勤務先の経営改善提案を行ったり、取引先の中小企業に対して経営指導を行ったりできる企業内診断士は、特に問題なく登録

更新要件を満たすことができる。しかし、そうでない大企業勤務者は、診断協会などが主催する「診断実務従事事業」に有料で参加する以外、なかなか実務を行う機会がないのが現状である。

以上より、企業内診断士が無理なく（土日や平日夜に）、無料で（できればいくらかお金をもらって）経営診断・助言実務のできる機会が求められている。

(3) 経営支援の現状

中小企業に対する経営支援としては、東京でも各市区町村や東京都中小企業振興公社、東京商工会議所などで、窓口で中小企業からの経営相談に応じる「商工相談」や、中小企業からの要望に応じて専門家を企業に派遣する「経営アドバイザー派遣」（いずれも市区町村によって名称は異なる）といったサービスを行っている。

しかし、中小企業の経営者が自ら役所などの窓口を訪れたり、自ら窓口へ連絡して経営アドバイザー派遣を依頼したりする必要のある、支援側からすればいわば「待ち」の姿勢であることもあり、融資の認定・依頼などを除けば、相談・派遣件数はそれほどには多くはない状況である。

2. 中小企業診断士の活動

前章では、①商店街の振興には各個店の魅力向上が必要なこと、②企業内診断士が経営診断・助言実務のできる機会を求めていること、③市区町村などが実施する経営支援への相談・派遣依頼件数がそれほどには多くないこと、を述べた。以上の課題を解決する手掛かりとなる可能性のある事例を以下に紹介する。

(1) 板橋区出前経営相談事業

板橋区には「出前経営相談」事業があり、出前経営相談員が直接個店などを訪問し、売上改善のための助言などを行っている。これも本来は他の市区町村の経営アドバイザー派遣と同様に、中小企業経営者からの派遣依頼があってから相談員を派遣する制度である。しかし、出前経営相談員が直接個店などを訪問して出前経営相談事業について説明し、納得した個店の経営者に申込書に記入してもらってから、ヒアリングやアドバイスをすることも多い。

出前経営相談員には独立開業している中小企業診断士のほか、企業内診断士もなっている。いずれも板橋区中小企業診断士会に所属し、経営相談スキルの向上に努めている。商店街の個店は土日や平日夜にも営業していることが多く、企業内診断士が活動するのに適している。相談結果を報告することにより相談料は板橋区から支給され、相談先の個店からは実務を行ったことを証明していただいている。

中小企業診断士が飛び込みで個店を訪問することにより、自分からは相談窓口へ行ったり経営アドバイザー派遣を依頼したりはしない経営者にも、個店の魅力向上のためのアドバイスができる。これら個店の経営者は、自分から相談窓口へ行くような経営者とは異なり、全ての経営者にやる気がみなぎっている訳ではない。このため、出前経営相談員には正しい売上向上策を立案する能力だけでなく、個店の経営者にやる気になってもらうスキルも求められる。

(2) 商店街支援事業

診断協会東京支部地域支援部で行っている商店街支援事業で、私も昨年度から台東区の千束通商店街振興組合の支援をさせていただいている。ここでも個店の魅力向上のため、もう一人の企業内診断士の方と一緒に当該商店街の個店を訪問し、無料で経営支援を行っている。中には断られる方もおられるが、アドバイスを聞いていただける経営者もあり、少し

でも個店の魅力向上、更には商店街の活性化につながればと思っている。

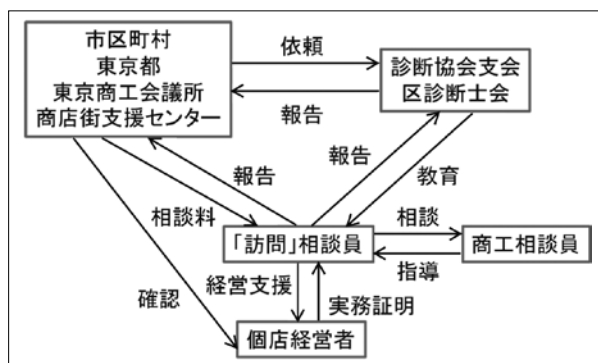
3. 提言：個店の積極的支援

これまで述べた通り、個店支援のすそ野を広げるため、各市区町村などにはこれまでの商工相談や経営アドバイザー派遣に加え、中小企業経営者からの申込みがなくても相談員が企業を訪問して経営支援する個店の積極的支援（攻めの経営支援）事業の導入を提言する。

経営者からの申込みがないため、訪問しても不在や断られることもある。独立開業している中小企業診断士ではいわゆる「割に合わない」。ここで企業内診断士の出番である。小額でも各市区町村が相談料を支給する。それにより企業内診断士が経営支援・相談の経験を積むことができ、中小企業診断士登録更新の実務要件も満たすことができるようになる。

企業内診断士は経験面では十分とはいえないため、困った時は各市区町村の商工相談員などに相談するようにする。また各「訪問」相談員が守秘義務を破ったり、相談料の不正受給など起こしたりしないように、各区中小企業診断士会または診断協会東京支部の各支会が、訪問相談員を教育・監督する。

また、各市区町村や東京都、東京商工会議所などのほか、新たに設立された㈱全国商店街支援センターがこの事業を導入することも考えられる。



都内商店街の活性化のキは地方との連携

——地方商店街と連携手法の提案——

城南支会

吉田 勉

tsutomu@yoshida.nifty.jp

1. 新法「地域商店街活性化法」への期待

昨年後半から景気対策が推進される中、今年7月、地域商店街活性化法が成立した。この法案は、「地域コミュニティ」の担い手である商店街の活性化を目的とし、商店街活性化に向けた取り組みを支援するものである。総額100億円を超える商店街支援策が展開される見込みであり、各地域の取り組みに弾みがつくことは間違いない。

同法では、認定が得られた組合に対して、商店街活性化事業計画に基づいた事業への補助（補助率2/3）や土地譲渡所得の特別控除などの優遇措置が講じられている。あわせて、全国商店街支援センターが設立され、補助金の申請手続きなど、商店街活性化事業計画の認定をサポートする体制も整備された。

【地域商店街活性化法の支援内容】

1. 中小商業活力向上補助金
 - ・補助率 2/3（従来 1/2）
2. 税制措置
 - ・土地譲渡所得の特別控除 1500 万円
3. 小規模企業設備導入無利子貸付の新設
 - ・貸付割合 2/3

出所：（株）全国商店街支援センターパンフレット

地域の振興には、地域コミュニティの中核である商店街の活性化が不可欠である。商店街活性化施策を効果的に活用していくため、個々の商店街の取り組みに加えて都内商店街と地方商店街の連携を提案したい。

2. 地方商店街との連携メリット

商店街をはじめとする中心市街地においては、住民人口の減少・高齢化、空き店舗の増加、住民や消費者のニーズの多様化への対応など、都内商店街も地方商店街も共通の悩みを抱えている。共通の悩みを持つ双方の商店街が連携できれば、以下のメリットが生まれると考えられる。

（1）相互の特産品の販売促進

まず、東京名物や地方特産品の相互の販売拠点が商店街の中にできる。東京のファッションや地方の観光の情報交流の拠点にもなろう。商店街の賑わいの創出に大いに貢献できると思われる。開催するイベントの企画にも活用できるだろう。

（2）人の行き来・交流の促進

特産品や情報の交流だけでなく、商店街の皆さんの交流も促進できる。商店街は各々活性化に向けた取り組みを行っている。しかし、域内にとどまった検討だけでは、新たな発想は生まれてこない。お互いの現状を語り合う場ができれば、相互に「気づき」が生まれる。将来、兄弟商店街、姉妹商店街へと発展できれば、Uターン・Iターンへのきっかけの場としても期待できる。

（3）地元商店街連携の促進

都内商店街は連携した地方商店街の窓口拠点になることによって、自身の近隣商店街との連携も促進できる。地方商店街においても同様であり、域外連携は、各々の域内連携を促進するインセンティブにもなる。

3. 連携の具体策

地方商店街との連携についてはさまざまなアプローチがあると思われるが、ここでは3点提案したい。

(1) 歴史や“ゆかり”の活用

地方商店街との連携の糸口が見いだせない場合には、その地域や地区の歴史や‘ゆかり’を活用して欲しい。かつて江戸時代には、参勤交代を通して東京と地方城下町には緊密な交流があった。江戸屋敷跡などの史跡も多いだろうし、航路を通した繋がりも多々あったのではないだろうか。こうした話は、郷土史家や知恵袋であるご高齢の方々のご協力を得ると良いだろう。

(2) アンテナショップの活用

地方自治体のアンテナショップを活用する方法もある。都内には地方自治体のアンテナショップが三十近くもある。連携を進める先のアンテナショップがあれば、最初の段階としては、毎月のイベントとして出前出店をして頂くのはどうだろうか。商店街で運営ノウハウが定着した段階で、常設店舗にすればよい。

【都内にアンテナショップを設置している自治体】

北海道、青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県、群馬県、新潟県、富山県、石川県、福井県、山梨県、滋賀県、和歌山県、鳥取県、島根県、広島県、山口県、香川県、愛媛県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県、京都市、いわき市 など

自治体のアンテナショップのほかにもショップの運営とともに出店支援も行っている「ふるさと往来クラブ」というNPO法人もある。地域経済の活性化や町おこしのためのマーケティングを行っている

ユニークな団体である。

このNPOでは、出店場所さえ提供されれば、低料金で出前出店や運営アドバイスにも応じるとのことである。

こうしたNPOを活用するの一案である。

【NPO ふるさと往来クラブのアンテナショップ】

(千代田区神田錦町所在)



(ホームページ)

<http://www.npo-furusato.or.jp/club-guide.html>

(3) 「商店街広域連携促進事業」の創設

地方商店街との連携については、現状の支援施策のメニューではなかなか対応できないのではないかとと思われる。人の相互交流や専門家の活用には、ある程度の資金も必要である。

こうした商店街の広域的連携にも助成できるような制度の拡充が望まれる。

4. おわりに

商店街の活性化は、地道にゆっくりと、そして息長く取り組むものである。何らかの対策に着手したからと言って、必ずしもすぐに効果がでるものではない。

大きな志を持ちながらも小さく仕掛け、長く、長く、ゆっくりと育てていくことが成功への道となる。

新たなフランチャイズ支援システムの確立による 経営革新の推進

三多摩支会

伊藤 公彦

ito-kimihiko@vanilla.ocn.ne.jp

提言……フランチャイズ・ビジネスにおいて、儲かる仕組みのパッケージ化の支援と、本部事業者・加盟者・委託経営者・経営指導員の4者の公的マッチング市場の整備により、「ノウハウ」と「資金」と「人材」の最大有効化をはかり、フランチャイズ展開を目指す優良事業者の迅速なビジネス展開を可能にさせる。

そのために、新たなフランチャイズ支援システムを確立する必要がある、具体的には次の3点である。

1. 儲かる仕組みのパッケージ化の支援

(1) 中小小売商業振興法と独占禁止法に基づく

情報の開示

「フランチャイズ・ガイドライン」を設定し、欺瞞的顧客誘引と優越的地位の濫用を防ぐ。

(2) FCパッケージ

- ① 商品
 - ◎ 地域特産品の発掘
 - ◎ 物語性の創作と演出
- ② 設備
 - ◎ 環境対応
 - ◎ オリジナル機器の企画・開発
- ③ 立地
 - ◎ 空き店舗の活用
 - ◎ 狭小空間の克服方法の提案
- ④ ロイヤリティ（利益配分）
 - ◎ 加盟者と在庫管理責任を共有化しながら適正で納得性のある利益配分
- ⑤ オープンアカウント（短期自動融資）
 - ◎ 経営に専念するための資金繰り支援
- ⑥ 委託経営者

- ◎ 経営者の経営力向上のための仕組みとして、公募制による望ましい人材の確保と更新制度による経営力の向上への動機付け

⑦ 経営指導員

- ◎ フランチャイズ・ビジネスを経験した人材の労働市場からの公募
- ◎ 更新制度により指導力を担保

(3) ドミナント戦略

- ◎ 地域の未開拓市場に集中出店し、物流効率の向上だけでなく顧客認知度を高めることで、持続性のある参入障壁を確立

儲かる仕組みを持ちながら、事業拡大の機会を得られず、似たような仕組みの模倣店の参入によりギリギリとなる中小企業を救いたい。そのためには、他社の市場参入を許さないほどの迅速なビジネス展開の「手法」を、上記の様な観点から明示しオープンにすることである。

2. 公的マッチング市場の整備

(1) 公募システム

- ① 委託経営者の公募
 - ◎ 創業希望の委託経営者の公募
- ② 経営指導員の公募
 - ◎ フランチャイザー企業のOB人材の市場の整備と経営指導員の公募
- ③ 営業立地の公募
 - ◎ 未活用地や活用困難地の公募

(2) 公募システムにおけるポイント

- ◎ コンビニエンスストアでフランチャイズ・ビジネスを経験し定年後も働く意思のある人材が多くいることに着目し、公募により、

その能力と経験を活用する。

- ◎ 創業希望者は、「儲かる仕組み」の開示を受けることと、営業立地の評価（専門家による事前評価のある場合）を参考にすることで、経営への取り組みの不安を軽減できる。

(3) 自治体によるマッチング等の場の提供

- ① 地方自治体を核に、金融機関・商工会等を含めた「ヒト・モノ・カネ」のマッチング
 - ◎ 自治体が公募し、関係者を取りまとめ
 - ◎ 商店街、駅・百貨店、不動産会社とも連携
- ② 専門家（中小企業診断士等）による「ヒト・モノ・カネ」のコーディネート
- ③ 希望する企業へ専門家の派遣
 - ◎ 委託経営者・経営指導員の研修、教育等
 - ◎ 更新制度の適用と運用のサポート
 - ◎ 営業立地の評価と活用策
 - ◎ 出口戦略の策定（スクラップ アンドビルド）

(4) マッチングの場の提供におけるポイント

- ◎ 公的機関の信用を活用し、本部事業者が望む「ヒト・モノ・カネ」のマッチングを図る。

(5) FCパッケージ化の実施

- ① 加盟者との共存共栄
 - ◎ 地域有力企業や個人事業主、さらに海外からの出資者を加盟者として共存共栄を目指す
 - ◎ 事業自体の証券化を検討する
- ② 直営店舗による顧客ニーズの具現化
 - ◎ 新規商品の企画、開発の実践の最前線
 - ◎ 仮説、検証サイクルの実践の最前線
- ③ 直営工場と委託工場の役割分

担

- ◎ 直営工場による実験
- ◎ 委託工場による市場ニーズへの迅速な対応

(6) FCパッケージ化におけるポイント

- ◎ 「儲かる仕組み」のFCパッケージ化を自治体のマッチング等の事業部（仮称）に依頼。
- ◎ 上記マッチング等の事業部を通して、「ヒト・モノ・カネ」の最適な融合を図る。

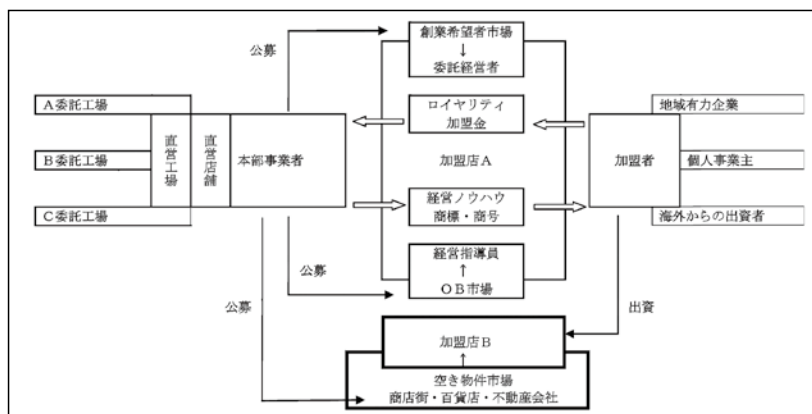
3. 本部事業者への支援施策推進

(1) 自治体にマッチング等の事業部を創設

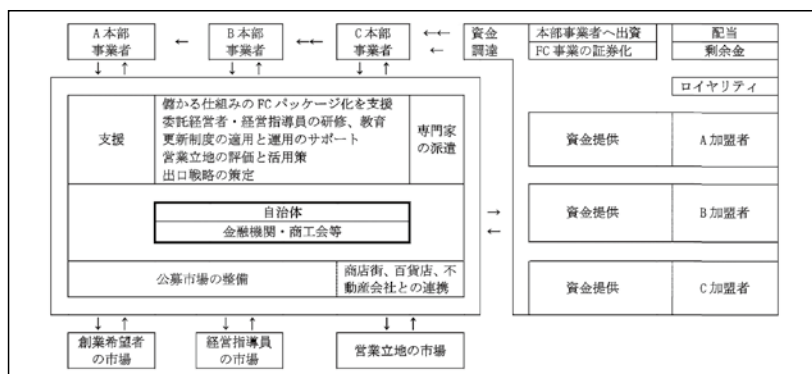
- ◎ 自治体によるマッチング等の場の提供
- ◎ FCパッケージ化、研修等で専門家を派遣

(2) 国等の経営力向上支援施策の活用

- ◎ エキスパートバンク
- ◎ 中小企業雇用創出等能力開発助成金
- ◎ 創業・ベンチャー支援助成金
- ◎ 経営革新支援助成金など



新たなフランチャイズ支援システムの概要 (1)



新たなフランチャイズ支援システムの概要 (2)

学生発 ビジネスアイデアコンテストの実施

——学生との協同による事業革新を目指して——

城西支会

木田 裕 芳

hiro2kida@yahoo.co.jp

1. 問題意識

(1) 中小企業側の事情

消費者目線でのマーケティング、とは古くて新しい課題であるが、一中小企業の内部資源のみでそれを徹底するには困難が伴う。創業者のアイデアや技術に依存してうまくいっている時は良いが、買い手のニーズにマッチした商品やサービスを継続的に打ち出していくのは至難の業である。企業間での提携や各種交流によりビジネスチャンスをつかむこともあるが、ライバル同士のせめぎ合いもあり、独占的な地位を確保することは困難な場合が多い。よって、どうしても旧態依然の商品やサービスに固執し、事業革新が進まない場合が多い。

一方で、商品化・サービス化のアイデアは、至る所にある。小さな子供の何気ない一言がビジネスチャンスにつながることもあると言っても過言ではない。問題は、そうした、商売意識とは全くかけ離れたところにある視線からの提言、思いつきが、商品やサービスとして具現化されることなく見過ごされていることにある。

(2) 学生側の事情

高校生以上の年齢になると、ある程度現実味を帯びた企画ができるようになってくる。高校や大学の学園祭などを覗いてみれば分かるように、大人顔負けのイベントを平気でやってのけたり、研究成果を発表する学生がたくさんいる。

しかし、そうしたアイデアは、大学の研究室の活動などと結び付いたとしても、ビジネスにつながることはあまりない。また、現行の就職試験スタイ

ルにおいて、企業側がそうした学生の才覚を見抜くことは極めて困難である。一方、難関を突破して大企業に入社したとして、商品・サービスの開発や広告・宣伝などの分野を希望する新入社員は多いが、必ずしもその願いは、特に入社当初は叶わないことが多く、就職後は、学生時代のアイデアなども減衰してしまい、埋もれてしまっていることも多いのではないか。

もちろん、近年では、大学発のアイデアをビジネスへ、ということで産官学共同のビジネスモデルが始まるなど、さまざまな形でのビジネスシーズ取り込みの動きがある。

今回の提案は、もっと草の根レベルでのものである。しかも、サービスやプロモーションなど、文科系の学生も参加しやすくする一方で、提案の具体性を高めるようにする。そうした提案に触れることで、ビジネスシーズの確保に苦戦している中小企業にひらめきの場を設け、双方がWIN-WINの関係にならないか、という問題意識からでてきたものである。

2. 提言：学生発 ビジネスアイデアコンテストの実施

具体的には以下のような内容である。

- ① 高校生・大学生・専門学校生を対象に、「新商品」「新サービス」のアイデア・試作品および販売促進方法をコンテスト形式で募集する。応募は個人、あるいは団体（サークル、ゼミ、など）どちらでも可とする。応募にあたっては、「自分（達）の考える新商品・サービスは〇〇である」ということに加え、「どのような人たちを対象にこうやって売っていくか」という部分もセットで考えても

らうこととする。

- ② 商工団体・自治体・診断士、および協賛する企業の経営者で審査を行う。書類選考を経たうえで、一定上位の作品については、会場で学生にプレゼンの機会を与える。そして、実現化の可能性が高いと判断する応募作品について表彰する。
- ③ その上で、アイデアを提供した学生と、名乗りを上げた企業が協同して、商品やサービスを具体化する。また、入賞した学生で、希望があれば、名乗りを上げた中小企業でのインターンシップが経験できるようにする。
- ④ 経営革新的な取り組みをした場合に、一定の支援策を用意する。もちろん、診断士が企業と学生の間に入って、実現に向けたさまざまな支援を行う。

3. 期待される効果

(1) 中小企業

- ① 比較的少額の投資(コンテストイベントへの協賛)を通じて、新たな視点での提案やアイデアに触れることができる。
- ② 学生から出された提案を通じて、自らのビジネスチャンスを見出し、企業の経営革新・事業再構築につなげる機会となる。
- ③ 学生との協同による商品開発や、インターン

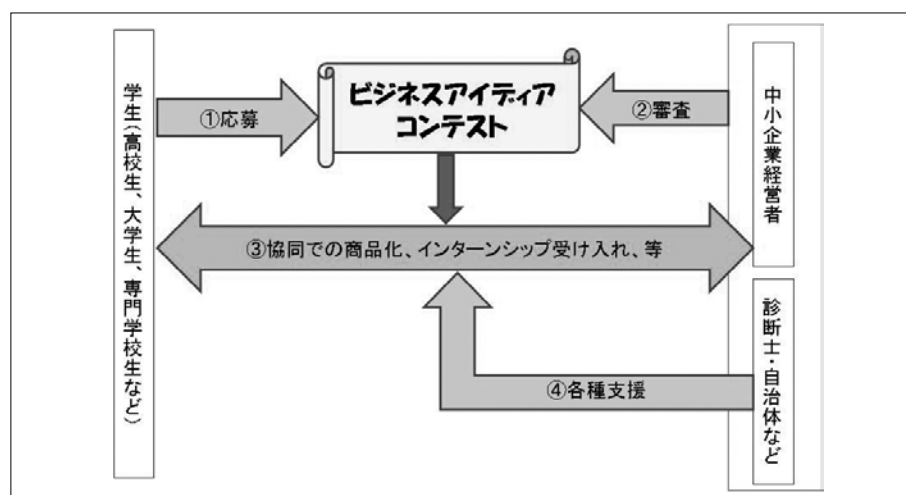
シップ等を通じて、話題づくりとともに、優秀な学生の発掘・採用にもつなげられる可能性がある。

(2) 学 生

- ① 企業側の目に留まれば、就職や起業支援者獲得のきっかけになる可能性が出てくる。このコンテストでの上位入賞が、学生にとっても箔がつくものになれば、より学生にとっても魅力的なイベントになる。
- ② 自分が考えたアイデアについて、中小企業の経営者などの現場の評価を聞くことで、商品化等に向けて不足しているポイントなどを明確にでき、産学の溝を確認するきっかけにもなる。

(3) 副次的な効果

このコンテストで入賞するためには、販売方法やプロモーションも含めた実現可能性があることを要件としている。つまり、最低限のマーケティングの考え方や、お客さま視線(どんなニーズで、どんな商品をどんな買い方で)での考え方を身につけていなければならない。そのような目的意識をもって学んだ学生は、大袈裟に言えば将来の幹部候補にもなりうる。また、マーケティングを学ぶ人が増えることは、起業家や、起業支援人材の裾野拡大にもつながるものと考ええる。



大企業のビジネスモデル変化に対応する中小企業の新戦略

——高品質低コストは価値を失う→他社と強みを戦略的につなげて生き残る——

中央支会

工藤 英一

BQW07316@nifty.com

1. 日本の産業衰退の背景

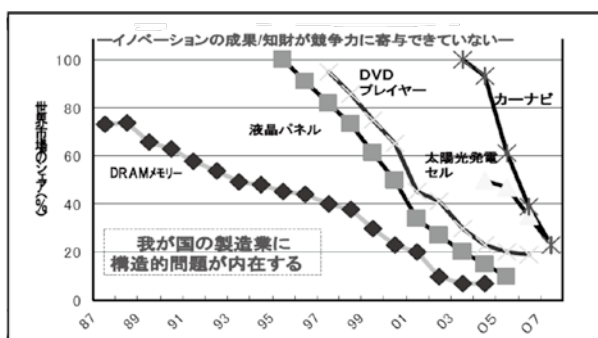


図-1 グローバル市場で大量普及が始まると、我が国は例外無く市場撤退への道を歩む

日本の企業は、PCを始めとするIT機器から始まり、DVD、CD、TV、携帯電話など多くの事業でシェアを奪われている。この背景には、ビジネス構造の変化がある。様々な研究から欧米企業のビジネスモデルが変化していることが分かってきており、すでに技術力だけではシェアをとれなくなっているのである。良いもの、高品質なもの、高性能のものを作り出せば売れるという時代は、終わっていたのである。高品質高性能（技術力）でシェアを保っている製品分野は、デジタルカメラぐらいであり、単体の製品では、PanasonicのラップトップPCぐらいである。

2. インテルやシスコの戦略

欧米企業の新たな戦略は、得意分野を組み合わせた戦略的協調といえる。たとえばインテルの場合、MPUのコア技術をブラックボックス化しながら外部部品とのインターフェース：BUS-BRIDGEを作り上げ、その仕様を公開している。さらに、誰もが容易に作れるようにするため、マザーボードを開発し、マザーボードを製造ノウハウと一緒に提供したのである。その結果、MPUの外部部品やPC完成品を誰もが簡単

に大量に作れるようになり、インテルのMPUがPCのデファクトスタンダードになったのである。先進企業は、①外部部品をできるだけモジュール化すること、②生産ノウハウ、フルターンキー生産設備（スイッチを入れるだけで自動生産する製造設備）を提供し、容易に完成製品を製造できるようにしているのである。

この結果、台湾や中国などでもPCを生産できるようになり、低価格化がすすみ、PCのマーケットが爆発的に拡大したのである。低価格化により先進国内で普及が進み、多様な使用方法が開発されていく。次に低開発国で爆発的に普及していくのである。マーケットが新たに創出されスパイラル状に急激に拡大していくのである。この結果、インテルのMPUがほとんどのPCで使われ、コア技術を押さえスタンダード化させたインテルがPCマーケット全体をコントロールするようになったのである。これが、新しい欧米企業の新戦略の基本形である。

3. 自動車産業はこのままでは15年で滅亡する

この日本企業が開発し製品シェアは他国の企業がとっていくという構図は、さまざまな製品分野で起こっており、今後さらに多くの分野で起こると予想されている。自動車業界も例外ではない。車が電気自動車になった場合、コア技術は電池になると予想されている。電池の周辺関連部品はモジュール化され、部品数が現在の3万から数百にまで減少すると考えられている。車も、後進国の工場で作れるようになり、国内の下請け企業の役割がなくなってしまうのである。

4. スマートな協力会社が必要

製造方法は、大きく部品の擦り合わせとモジュール

の組上げに分けられる。国内の中小企業は、擦り合わせの製造方法でこそ力を発揮する。新しい戦略下では、擦り合わせ技術の必要な領域は、コア部品、モジュール部品、フルターンキー製造設備の製造分野となる。これらの分野は、①変化が速く一つの製品の寿命は短く、②生産量が少なく、③必要な技術が高度であるという厳しい環境である。中小企業は、この条件に適合することが必要になってきているのである。これからの国内メーカーには、単なる誠実な下請けは不要であり、スマートな協力会社が必要になってきているのである。

5. 中小企業の要件はコミュニケーション力である

これらの残された擦り合わせの世界に適応するには、①ある特定の技術分野で高度な技術力を保有すること、②その内容や自社自身を具体的に広く知らせるコミュニケーション力があることの2つが必要である。高度の技術を磨き上げ親会社から声がかかるのを待つのではなく、必要に応じ様々な企業と積極的に柔軟に組んでいくスマートさが必要となるのである。複数の中小企業がお互いの有為な経営資産を持ち寄り、柔軟に巧みに組み合わせなくてはならない時代なのである。しかし、コミュニケーション力は、そう簡単につくわけではない。

6. 中小企業へのあらたな支援

これからの中小企業へ支援は、中小企業間のコミュニケーションを促進し連携を多く生み出していくためのものが必要である。たとえば、新連携でいえば、連携体の活動を支えるのではなく多くの連携体を形成する事前段階での支援が最も重要であるということである。

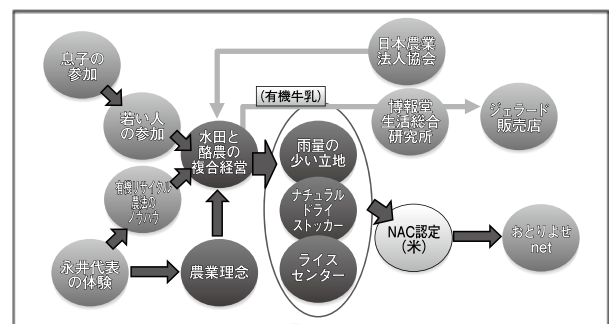
この役割は、地域行政（都や区）あるいは中小企業支援団体（東商や商工会振興公社など）が担ってきている。金融機関も同様である。担当者は企業を毎日訪問し内情をよく把握し、企業同士のマッチングの場も提供している。しかし、マッチングが思うように進まないことも事実である。

7. マッチング活動を効果的にするツール

これらのマッチング活動の企業同士のコミュニ

ケーションを支援するツールとして、知的資産経営報告書をあげることができる。知的資産経営報告書とは、財務的な見える経営資産に対して、ノウハウや人脈など見えない経営資産を、①企業がどのようにつなげ顧客への提供価値を作り出しているのか、②今後それらをどう活かしてビジョンを実現させていくのかを分かりやすく報告書にしたものである。これを見れば企業はお互いに、どのような経営資産を組み合わせればいいのか、一目で分るようになる。

8. 行政や支援団体に対する「提言」



これからは、有為な企業同士が連携体を形成する環境作りが重要になる。この環境作りには、知的資産経営報告書を多くの企業が作成し公開することが有効と考えられ、各中小企業支援団体がこれを促進していく必要がある。新連携や農商工連携・経営革新計画の作成・事業継承など、他者に自社の事を知ってもらう必要がある施策には、知的資産経営報告書の事前作成と公開を付帯要件とするのである。

一方、知的資産経営報告書の作成支援は、中小企業診断士が担うことが適切である。現在、行政書士や弁護士、技術士なども報告書を作成しているが、経営の専門家である中小企業診断士が主に担当することが最も適切であるのは自明の理である。

最後に、報告書を公開することに伴うノウハウなどの漏えいが懸念されることであるが、2009年4月、不正競争防止法の一部が改正され営業秘密の侵害行為に対する刑事罰の対象範囲が広げられ、強く保護されることになった。企業は、自社を安全に公開できる環境が整ってきているのである。

経営革新計画承認企業の人事・組織・能力開発支援

——中小企業の経営基盤強化のための人材戦略をサポートする——

中央支会

山岡 雄己

yuki-yama@h7.dion.ne.jp

1. 厳しさが続く中小企業を取り巻く環境

現在の中小企業を取り巻く環境は、サブプライム、リーマンショックと世界的な金融収縮に起因して、輸出激減による日本の大企業の業績低迷、それに伴う系列中小企業の経営状態の悪化、その結果内需が冷え込むといった、負のスパイラルに陥っている状況である、といえるだろう。

平成22年3月までの措置であるセイフティネット5号認定による特別貸付制度に、駆け込むように融資希望の中小企業が殺到していることから、ここ1年の業績低迷により中小企業者の資金繰りは急速に悪化していると考えられる。

2. 経営革新への取組みの重要性

現在、前述のセイフティネット貸付けにより一息ついている中小企業者も多いであろうが、折角の資金調達が単なる延命策とならないように、比較的余力のあるこの時期に次の手を打つ必要がある。

中小企業は生き残りをかけて、まだトンネルの出口が見えてこない、ここ3～5年の中期計画を立てるべきである。これまでありがちだった、単に信用保証枠拡大のための経営革新計画作成ではなく、真に厳しい状況下を生き抜くために、創造的で付加価値の高い事業を構築し、経営基盤を強化し、競争優位性を確保する、といった目的で計画は作られなければならない。

企業のレゾナードルとしての経営戦略に始まり、企業の健全な維持発展のための事業戦略、そして経営資源を有効に機能させる機能戦略について、年次ごとのマイルストーンを設けて計画を立案する。

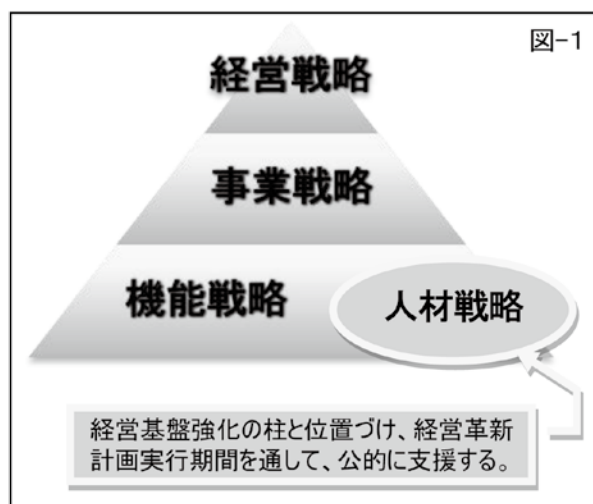
3. 経営基盤強化での人材戦略の位置づけ

(1) 経営戦略

10年後のあるべき企業の姿をビジョンとして策定し、ビジョンに基づき自社の生きるべきドメインを決定、企業の社会的存在意義を明確にする。

(2) 事業戦略

提供する商品やサービスについて、4P・3Cなどを分析・検討し、ビジョンを達成するために必要な中期的な数値目標を掲げ、具体的なアクションプランとしてのマーケティング戦略を立案する。



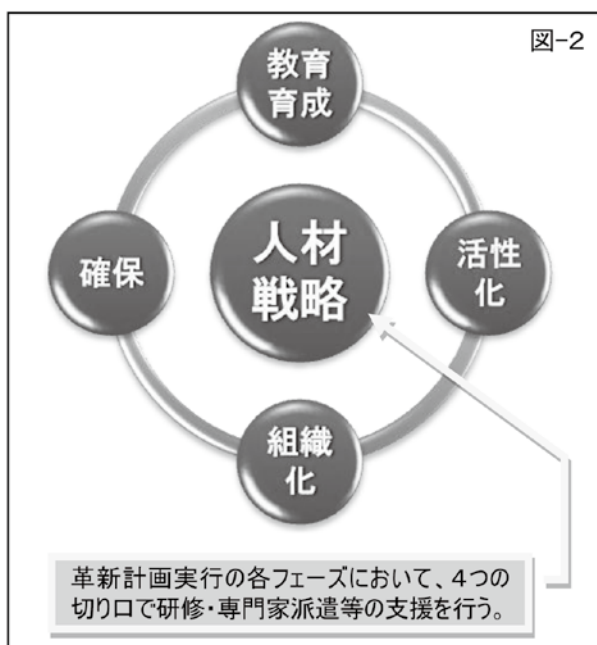
(3) 機能戦略

経営資源を効果的に活用できるような機能構築を図る。中小企業はモノ・カネなど物量にもものを言わせる資源よりも、ヒトおよび属人的な技術やノウハウ、人脈といった関係性資源について、アドバンテージが築きやすい。競争優位の源泉は、ヒトおよびヒト周辺の資源を活用した中小企業ならではのアジリ

ティ（俊敏性）であり、それゆえに柔軟な環境変化対応が可能となるのである。

中小企業にとって命脈である人材戦略だが、経営者はその重要性は認識しながらも日々の業務に追われて手をつけられないままになっている、というケースも散見される。ここがまさに公的な支援が望まれるところであり、今回の提言の主旨である。

4. 具体的な人材戦略支援内容



(1) 人材の育成・教育

中小企業を支える中堅社員向けに、マネジメント、コミュニケーション、ソリューション系のセミナー・研修等を開催する。年に2回程度テーマごとに日程を決め、経営革新計画実行中の企業を中心に、人材教育に関心の高い企業にも広く門戸を開き参加を募る。一定人数が集まれば単一企業に対しても開催も可とし、セミナー・研修をアレンジして提供するなどして、育成・教育の支援を行う。

(2) 人材の活性化

中小企業の社内会議等にファシリテーターとして専門家を派遣して、コミュニケーションの活性化を

促し、ビジョン達成に向けた全社一丸の体制作りを支援する。自由闊達なコミュニケーションの中から、メンバーの持つ改善・改革を推進する変革のエネルギーを引出し、人的資源の潜在能力発揮の最大化を図りながら、組織全体を活性化する支援を行う。

(3) 人材の組織化

業績連動型給与制度導入など、新しい人事制度の構築に専門家を派遣して支援を行う。新制度導入後は、評価と報酬決定、フィードバックと目標設定といった運用がスムーズに行われているか定期的にチェックする。必要場合はモラルサーベイなどを実施しながら、効率的、効果的かつ納得性、公平性の担保された人事制度確立の支援を行う。

(4) 人材の確保

副戦力である非正規労働者について、東京都の非正規労働者雇用環境整備支援事業など活用しながら、労働環境を整備する。社員登用制度や昇給制度などの導入により、非正規労働者のモチベーションを高揚させ、働きがいのある職場環境を作ることで、労働力を確保し定着させる支援を行う。

5. 支援体制および予算措置

中小企業診断士が中心となって専門家派遣に並び、半年単位の各フェーズ毎に前述の人材戦略4つの切り口に応じた具体的な支援を行う。またPDCAサイクルを回しながら経営革新計画本体の進捗もチェックし、計画目標達成のためのフォローも行う。

専門家派遣の頻度については、半年ごとに2日とし、経営革新計画終了まで実行する。費用については、支援者一日あたり@2.5万円×2日×年2回、企業側の負担は無料として、経営革新計画承認企業の積極的な活用を呼び掛けて告知宣伝する。

店頭のリユース拠点化で集客強化

——ヒト・モノ・カネ“循環”で持続可能なコミュニティへ——

中央支会

河合 陽子

kawai405@hotmail.com

1. エコロジーとエコノミー両立へ

地球温暖化対策が喫緊の課題となるなか、循環型社会の実現へ向けた取り組みが国を挙げて進められている。なかでも容器包装ごみは家庭系ごみの6割超を占め、その解決に向けて流通業者が果たす役割は大きい。一方で、省エネ家電のエコポイント制度で明らかになったように、経済的インセンティブは消費行動を変える有効な一手段と言える。

こうした状況を踏まえて、ここでは一般家庭との日常的な接点を持ち、かつエコポイントなど経済的インセンティブとの親和性も高い、地域商業者の店頭のリユース拠点化を提言する。とくに環境3R（Reduce、Reuse、Recycle）のなかでも、①最寄性・対面性など地域商業の強みが生かせる、②簡易なインフラで対応可能なため域内産業連関・循環型システムとしやすい、③リサイクル（再利用・熱回収）に比べて追加消費エネルギーや環境汚染が少ない等より、リユース（再使用）に着目し、エコロジーとエコノミー両立型の地域経済活性化策を探る。

2. 実現へ向けてのステップ

以下ではテーマを「商店街のリユース拠点化プロジェクト」と設定して検討する。

Step 1》組織化および方針策定

- ① 主体の形成：中小企業診断士をコーディネーターに、地域内の商店主、農工業者、行政、教育機関、市民活動団体、NPO等を連携して組織を発足。
- ② 実施方針の明確化：全体ビジョン「商店街のリユース拠点化」の下、対象エリア、参加店・商店街、協力業者・市民活動団体を設定。各主体ごとに戦略・

戦術および達成目標を具体化する（図表1参照）。

	取り組み内容	達成度指標例
個店	商品見直し リユース容器の優先採用、量り売りや空容器へ詰め替え	リターナブルびん使用比率、詰め替え品販売比率
	買い物スタイル マイバッグ・箸の奨励、デポジット徴収、宅配時回収サービス	レジ袋辞退率、宅配マイレージ当りリユース回収数
	新サービス提供 修理相談、レンタル・リース、中古品の引き取り・販売	修理相談件数、レンタル売上げ、中古品回転率
商店街	イベント 会場でのリユースカップ・食器使用、フリーマーケットの実施	フリマ参加者数、リユースカップ・食器導入イベント数
	「拠点」の提供 空き店舗のエコステーション化、「あげます・買います」マッチング	リユース品等の回収実績、中古品取引規模の推移
	スタンプ活用 エコポイント化、デポジットの回収時返却保証金への充当	スタンプの保証金としての流通実績

図表-1 店頭リユース拠点化の取り組み事例

Step 2》域内循環型のリユース・ネットワーク構築

- ① 実施ガイドラインの策定：項目としては、取り扱うリユース品の範囲、衛生面・安全性・品質の基準、処理状況・不法投棄のチェック体制や罰則の規定、目標達成度に応じたインセンティブの規定など。
- ② 地域ぐるみのリユース・インフラネットワークの設計：「リユース品回収⇒輸送⇒洗浄等の処理⇒再使用製品化」のフローを構築（図表2参照）。関連事業者や市民活動団体を地域内部から発掘・育成する。

Step 3》持続可能なビジネス・モデルへ

- ① PDCA体制の構築：目標達成度のモニタリングおよび結果のフィードバック。とくに検証作業は、地球環境分野・経済振興分野の専門家に委託する。
- ② 情報共有体制の構築：アウトプット（回収・循環実績）、アウトカム（CO₂削減効果）、社会的インパクト（市民参画・地域連携）の観点から、数

値化・「見える化」して内外に情報公開する。

- ③ 資金調達策：行政助成、リユース製品の収益源化、デポジットの一部を充当するなど、プロジェクトにかかる運営コストの捻出策を盛り込む。

3. 地域経済への期待効果

(1) 個店の生産性向上

- ① 来店客数・頻度の向上：デポジット制度等による店頭の回収拠点化で、来店頻度が増加する。またスタンプのエコポイント化を図れば、来店インセンティブともなる。
- ② 売上げ増：品揃えを環境配慮型へと刷新したり、新たに修理サービスを収益源化する等により、高付加価値化や消費者のロイヤリティ向上が見込める。
- ③ コスト削減：量り売りやマイバッグ利用の促進により、容器包装材にかかるコストを節減できる。

(2) 商店街の活性化

- ① 来街客数・頻度の向上：フリーマーケット開催や空き店舗のエコステーション化等により、買い物だけでなくエコ活動拠点としての機能を発揮できる。
- ② 商店街スタンプ売上げの増加：再使用資源回収時／エコ商品・サービス利用時／エコな買い物行動時……など、スタンプの提供・利用機会が増大する。

4. 中小企業診断士の役割

中小企業診断士は、ヒト・モノ・カネ資源が地域内で円滑にネットワーク・循環するよう、プロジェクト全体のコーディネートを行う。

(1) 店・商店街の環境マーケティング支援

個店・商店街をエコの観点から個別に支援する。商品面では、新たなエコ商品・サービスの開発を支援したり、他店での成功事例の共有化を図るなど、店主のモチベーションを高める。対外PR面では、各店の取り組みをまとめた商店街エコマップでの情報発信や、店主や従業員のエコ関連知識を認証する

「環境マイスター」制度を導入するなど、店頭コミュニケーションの促進策や消費者からの信頼獲得策を盛り込む。

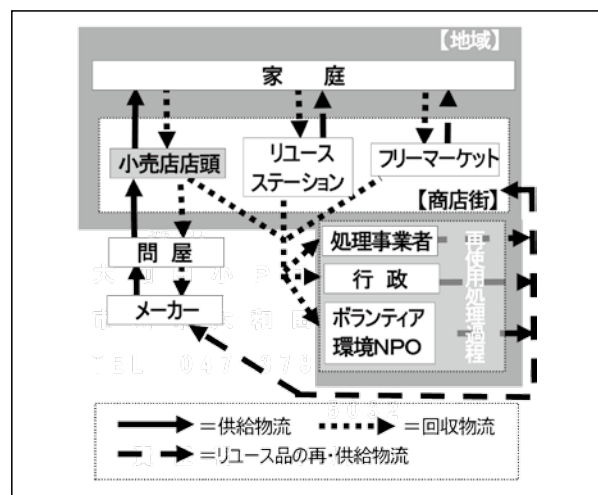
(2) 域内経済循環の仕組みづくり

地域経済効果を最大限活用するため、リユース・フローの全体を域内でフルセット対応できる体制を整える。既存の地元川上メーカーや洗浄業者、輸送業者、環境NPO、市民活動団体を連携させるとともに、レンタルやリース、修理事業の新規立ち上げを創業支援。域内循環型化を図ることで、①輸送マイレージにかかる環境負荷の削減、②域内経済の乗数効果発揮、③リユース型コミュニティ・ビジネスの創出、④地元雇用の創出等を実現する。

(3) 市民・行政との仲介

プロジェクトの持続可能性を維持していくには、市民参画が欠かせない。指標達成度やCO₂削減量の店頭掲示や、リユース製品販売収益による街角ベンチの整備、回収生ごみによる堆肥を活用した街角花壇づくりなど、活動成果を街なかに「見える化」することで、地元市民の共感や納得性を高める。

加えて、行政の取り組みを後押しすることも重要な役割だ。レジ袋課金制度やデポジット制度の導入、指定管理者制度を活用した民間委託、国の循環型社会形成推進交付金の活用支援など、現場のニーズを踏まえた診断士ならではの施策提案を行う。



図表-2 店頭を拠点とした資源循環ネットワーク

中小企業が気軽に取り組む低炭素社会のための提言

——地域密着とIT活用で中小企業の取組みを支援——

中央支会

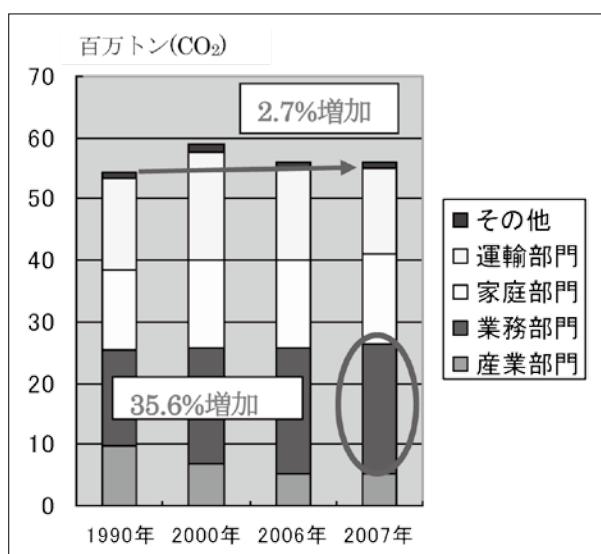
高鹿 初子

hkouroku@gmail.com

1. 中小企業での低炭素社会への取組みの必要性

京都議定書で、日本は2008年から2013年の間に1990年を基準年として温室効果ガスを6%削減することを約束している。温室効果ガスの90%は二酸化炭素であり、地球温暖化の原因である二酸化炭素(CO₂)の排出を抑制して低炭素社会を目指すために様々な取組みが行われている。

東京都の2007年CO₂排出量は、図表1に示す様に1990年に比べて全体で2.7%増加している。特に、業務分野では35.6%増加している。この増加分のCO₂吸収に必要な杉の木は4.6億本である。業務分野でのCO₂排出量の57%は、年間エネルギー使用料が原油換算で1,500 kl以下の事業所であり、その多くは中小企業である。中小企業1社のCO₂排出量は少量でも全体で見ると削減量は大きくなるので、東京都の「低炭素社会」の実現に貢献できる。



図表-1 温室効果ガス排出量の状況 (東京都)

2. 中小企業が取り組むための課題

(1) 中小企業でも取組める低炭素社会の広報

中小企業、特に小規模企業な商店や事務所などでは、低炭素社会の取組み、で具体的に何をしたらいいか、イメージが湧かないのではないだろうか。

確かに、Webを見ると環境省や東京都などが低炭素社会に関する情報などを掲載している。しかし、これらの情報は、インターネットの検索機能が利用できる環境とスキルがないと入手はできない。

低炭素社会に向けた活動は、電気・ガス・水道などの利用量をCO₂排出量に算出して、これらの値を削減することがまずは第一歩である。

そこで、まずは電気をこまめに消すなど身近な「ケチケチ活動」からCO₂排出量削減活動が始められる。この「ケチケチ活動」で電気料金などのコスト削減も実現でき、中小企業にとっては一石二鳥である。

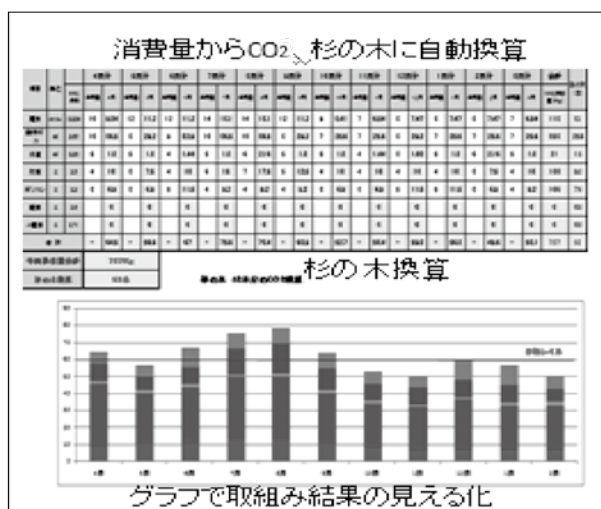
(2) 中小企業でも取組めるためのツール整備と教育

CO₂削減活動のためには、毎月のCO₂排出量を把握する必要がある。これらの結果は単に数字で見ても、CO₂排出削減がイメージしづらい。

ITを利用して、①電気などの利用量からCO₂や杉の木換算、②集計と推移のグラフ化、③類似規模の企業との差異表示や目標への差異、などを中小企業が難しい操作をしなくてもわかるしくみを提供することで、図2のように結果が見える化でき、中小企業もCO₂排出量削減を意識した取組みが可能となり、従業員のやる気も促進できる。

このようなツール提供とパソコン操作になれていない中小企業の従業員向け教育など、中小企業が低炭素社会に向けた活動を支えるしくみが必要であ

る。京都議定書で約束したCO₂排出量6%削減を達成するためにも、中小企業を巻き込んだ活動は急務である。



図表-2 CO₂排出量削減活動の見える化

3. 改善のための行政への提言

中小企業が低炭素社会に向けた取組みを行うためには中小企業にメリットがある仕掛けづくりが必要である。エコカー減税やエコポイントなど、環境を配慮した施策に国民の関心が集まっている。これらの施策は、環境に配慮した製品の購入で減税やポイントがもらえる、というお得感で関心が高くなっている。中小企業での低炭素社会に向けた活動促進にも、行政の助成金、補助金や支援が必要である。

(1) 中小企業対象の「低炭素化活動大賞」

中小企業を対象に、エントリー型の「CO₂排出量削減運動」を実施して優良な取組みをした中小企業を「低炭素化活動大賞」として表彰する。活動期間は、京都議定書の期限である2013年まで継続的に実施する。運動参加のインセンティブとして、CO₂排出量が活動前に比べて10%以上削減できた場合には、環境活動に積極的な企業として公表し、環境減税や低金利融資を行う。大賞受賞企業には賞金も授与する。

中小企業が「CO₂排出量削減運動」に気軽に参加

できるように、毎月のCO₂排出量を把握できるツールもエントリー企業には無償で提供する。

エントリー方式とすることで、中小企業の経営状況も把握した上で、継続的取組みを支援し、2013年のCO₂排出量の目途を立てることが可能である。

(2) 中小企業向け地域密着型の伝道活動の実施

東京都では中小企業者向け省エネ促進税制により省エネルギー設備など購入で、設備取得価額の2分の1(上限1千万円)を取得年度の税額から減免する制度が施行された。しかし、ハード導入だけでは、継続した低炭素社会の活動の定着は難しい。

中小企業にCO₂排出量削減活動をスタートしてもらうために、参加しやすいように地元の区民館などエリア限定で勉強会や相談会を行う。気軽に参加できる場を作ることで活動のきっかけをつくる。

また、区民館や図書館などにパソコン常設して、予約制で中小企業の従業員・経営者に来ていただき、ツールの使い方やCO₂排出量削減に向けた取り組み指導を中小企業の参加費は無料で行う。地元の身近な場所で実施することで参加が促進できる。

4. 中小企業診断士の役割

中小企業がやる気になるための「低炭素化活動大賞」の企画・実施・審査支援、地域密着型の伝道活動支援などは、中小企業の実態をよく知る中小企業診断士と一緒に活動することで、中小企業の目線にあった活動とすることが可能である。

特に、低炭素化の取組みは、社長がビジョンを持ちトップダウンで推進することが成功のカギである。そこで、中小企業診断士が経営支援の一環として社長向けに低炭素化取組みの啓蒙を行う。さらに、活動を定着化して継続、改善する、PDCAサイクルを回すしくみ作りや、活動定着化のための従業員教育、などの支援を中小企業診断士が行うことで、中小企業の低炭素化の取組みが促進されると期待できる。

低炭素社会実現のための商店街の取組み、 ——ESCO とコミュニティ・レンディングの応用——

城南支会

出水 進

sdemizu@bb.e-mansion.com

1. はじめに

いまや低炭素社会の実現は人類共通の目標となってきた感があるが、わが国の大規模製造業は世界トップレベルの省エネルギーを実現している。

これからの分野として商店・飲食店の省エネに対して国家的な期待が高まっており各種支援策も提供されている。逆に言えば、省エネへの取組みの遅れは大企業だけではなく、商店街・個店にとっても重大なリスクとなり得る。

現在提供されている商店街向けの省エネ支援策は共用施設向けであり、エネルギー消費の中心である個店は、住宅・小規模事業所向けの支援策を活用することになる。商店街全体としての省エネルギーへの取組みを加速するためには、商店街組織と個店を包括的に支援する仕組みが望まれる。

2. 事業提案

(1) 商店街省エネメニュー、個店省エネメニュー

商店街組織への支援はどうしても共用施設である街路灯やアーケードにLED化や太陽光パネル設置等をほどこすことに限定されがちである。個店についてはLEDや太陽光に加えて各種給湯設備^(*)も対象に入ってくるが、①熱を直接扱うこと、②使用時間が長いこと、から共用施設に比べて省エネ効果が格段に高いと見られる。

^(*) CO₂冷媒ヒートポンプ、ガスエンジン給湯器、潜熱回収給湯器等

(2) ESCOとコミュニティ・レンディングの応用

個店への省エネ設備導入にあたり、省エネの経

済メリットで設備導入コストを回収するESCO (Energy Service Company) の考え方とわが国古来のコミュニティ・レンディングの手法である頼母子講を組み合わせで応用したい。

一般的なESCOではリース会社等から資金調達することが多いが、外部資金を利用した場合、資金コストが割高であり、また資金の貸し手に対する個店相互間の責任分担を決めることも難しい。そこで商店街全体に必要な資金を、参加する個店が一定の年間負担額を拠出することによってまかない、順番に省エネ機器を導入するスキーム構築を検討する。

本事業の最大のリスクとして参加個店が事業継続中特に自律サイクルに乗るまでの間(以下の例では10年間)に撤退することが考えられる。このリスクに対しては、商店街活動の中で参加意識を高め、コミュニティ・レンディングの特性である相互扶助・相互監視によってリスク低減を図ることが期待できる。

(3) 事業モデル

以下に仮説的な事業モデルを提示する。

- ① 商店街の中で本事業に参加する個店50店(全店同一規模とする。規模に差がありすぎる場合は大規模店を適宜2店、3店等と換算する。)
- ② 省エネ機器導入コスト1台100万円
- ③ 省エネの経済メリット年間10万円(経済メリットは当面は水光熱費の節約に限定されるが、将来はカーボンオフセットの売却益も期待できる。)
- ④ 耐用年数10年間

<初年度>

参加50店が各10万円を拠出する。全体で500

万円の資金が集まり5店に省エネ機器が導入できる。導入店舗は抽選または省エネ効果の期待値が高い順に選ぶ。

＜第2年度＞

第2年度からは個店の年間負担額に差を設ける。すなわち初年度に機器導入済の5店は10万円＋9万円＝19万円、未導入の45店は9万円とする。導入済店舗の負担が大きく見えるが同時に省エネメリットが10万円実現しているため実質負担は9万円が変わらない。全体の資金は19×5＋9×45＝500万円であり、第2年度も追加で5店に機器が導入できる。

＜第3年度から第10年度まで＞

第3年度以降も同様であるが導入済店舗が5店ずつ増加するため、年間負担額は第3年度18万円（導入済）／8万円（未導入）、第4年度17万円／7万円、と毎年1万円ずつ減少。第10年度には全50店への省エネ機器導入が完了する。

＜第11年度以降＞

第11年度には各店の年度負担金は10万円となるが、省エネメリットが10万円あるので、実質負担はゼロである。この年には初年度に導入した5店の機器について10年の耐用年数を経過するため全体資金500万円で更新を行う。

この年以降実質負担なしで機器の更新を行う自律サイクルに入る。

	1年	2年	3年	4年	・・・	10年	11年
店1	10	19	18	17	・・・	11	10
店2	10	9	18	17	・・・	11	10
店3	10	9	8	17	・・・	11	10
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	・・・	⋮	⋮
店50	10	9	8	7	・・・	1	10
計	500	500	500	500	・・・	500	500

図-1 年間負担金イメージ（灰色は機器導入済）

3. 施策提言

機器導入が一巡するまでの事業サイクルにあわせた補助金が提供されればベストであるが、多年度補助金の予算化や事業実施主体の適格性の線引きがすぐには難しいと思われる。当面現実的な支援として商店街組織と個店取組みを同時に実施している場合に商店街組織に対して追加的な支援を行うこと、例えば共用施設への補助率増加等の対応を要望したい。

4. 診断士の役割

中小企業診断士はコーディネーターとして以下の機能を果たすることができる。

- ① 事業のコンセプト作成、商店街・個店の動機付け
- ② 省エネ効果計測
- ③ 事業期間を通じた個店の負担の調整案作成
 - A. 撤退が発生した場合の清算金。
 - B. 事業期間中の支援制度の変更。
 - C. 事業期間中の省エネ機器の性能・価格変更。
 - D. 個店取組みへの評価により共用施設への補助率が増加した場合の個店への還元等。

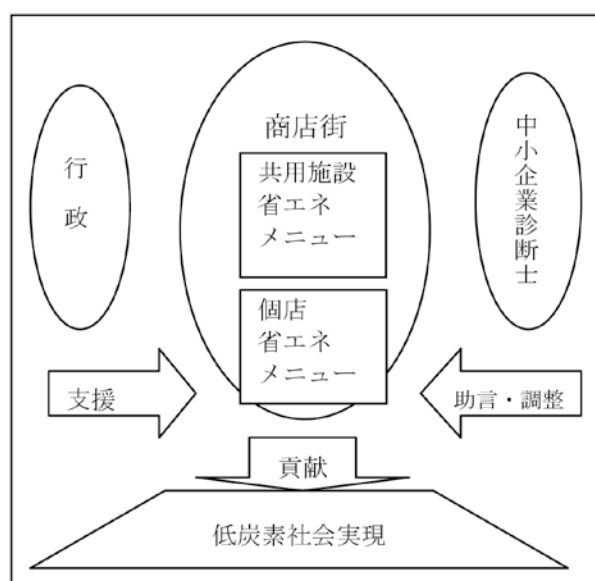


図- 2 商店街省エネ支援スキームのイメージ

中小企業従業員の婚活支援と夫婦への所得増加支援で少子化を抑制せよ

——中小企業従業員が生きがいを持って働けるために——

中央支会
佐々木 幸治
shivarin@gmail.com

1. 結婚難!中小企業の男性従業員

昨今、結婚相手を積極的に探す「婚活」がブームになっている。しかしその一方で、「婚活市場」に参入できない者も多く存在する。中小企業の男性従業員たちである。その理由は、女性の希望年収と男性との実際の年収にミスマッチがあるからである。

婚活サイトの「match.com」の調査によると、女性の結婚相手に求める最低希望年収が400万円か、あるいはもっと上の金額と回答した者が84%にもなる。しかし、中小企業の男性従業員は大企業の男性従業員と比べ平均年収が低く、生涯を通じて女性の「結婚相手に求める最低希望年収」を下回っているのである。(下図1参照)

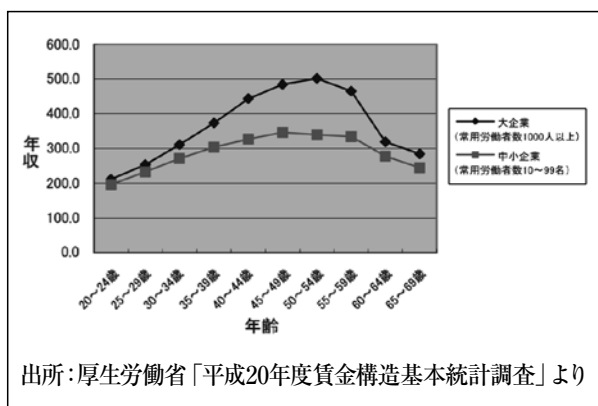


図-1 大企業中小企業の男性従業員平均年収比較

これは、大企業の男性従業員に女性の人気が集まることを意味する。中小企業の男性従業員はいくら女性に交際申し込みをしても、年収が低いために「会う以前にお断り」されてしまうのが現実なのである。

そのため、どの年齢層においても、年収の低い者ほど未婚率が高いのである。(右上図2参照)

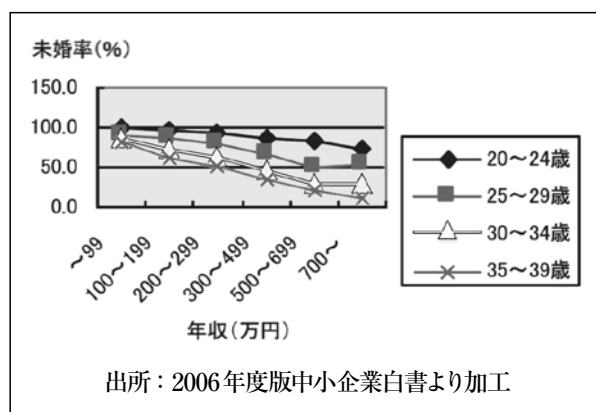


図-2 各年齢層における年収別未婚率

総務省統計局の「平成18年事業所・企業統計調査」によると、日本では男性就業者の約72%が従業員数99人以下の中小企業で働いている。これらの者が軒並み結婚できなければ、彼らの労働意欲も低下してしまう恐れがある。また、多くの中小企業で問題となっている「優秀な人材が確保できない」事態がますます深刻化する恐れがある。

さらに、少子化がますます進み、日本は恒常的にGDPが減少する等の深刻な縮小経済と化する事態を招きかねない。

よって、中小企業の男性従業員がひとりでも多く結婚でき、経済的に安心して子供を育てられる制度をつくるのがまさに急務なのである。

2. 結婚難解消への施策提言

前述の問題を解決するには、中小企業従業員向け結婚相談事業と、結婚後の夫婦に対する所得増加支援事業をワンセットで行うことが必要だと思われる。これらの施策の概要は以下の通りである。

(1) 結婚相談事業の概要

- ① 商工会議所等が中心となって、年収400万円未満の中小企業従業員（男女）を対象に会員制の結婚相談事業を行う（会員の雇用形態は正規・非正規を問わない）。
- ② 会費は2,500円／月（男女同額）とする。自分である程度費用を負担することで、本気で結婚したい人のみ会員になってもらうという狙いがある。
- ③ 運営に関しては、中小企業の結婚相談所のノウハウを活用する。
- ④ 会員に対して啓発活動を行う（テーマは結婚観に関する意識改革や、お見合いのマナー等）。特に、現在の賃金デフレの時代には、夫婦共稼ぎで、お互い助け合いながら夫婦生活を営む必要があることを繰り返し啓発する必要がある。これにより、女性側がお相手に対する希望年収を下げいただくことで、お相手に対する経済的なミスマッチが軽減されることを期待したい。
- ⑤ お見合いが成立しなかった場合は、必ず理由を本人に知らせ、カウンセリング等によって自己改善がしやすくなるような対策を立てる。
- ⑥ 会員どうして結婚が決まったら、提携する中小企業の結婚式場・2次会に利用する飲食店等で、格安で結婚パーティーができるようにする。

(2) 夫婦への所得増加支援事業の概要

女性側が結婚相手の年収にこだわる理由は、女性は子供が乳幼児の時には外に働きに行くことが困難であるため、男性側の年収が低いと経済的に生活していけないことがひとつの要因である。そこで、女性に対し、自宅でパソコンを用いて仕事をするSOHOという働き方を支援する取り組みを提案する。具体的には、SOHOとして働くことを希望する者に仕事の獲得方法やトラブル対策などをテーマとした「SOHO支援セミナー」を開催する。さら

にハローワークにおいて、SOHOの仕事の紹介や、SOHOに必要な能力を身につけるための職業訓練施設を紹介する取り組みを行う。

3. 中小企業診断士の関わり

施策の運営に関する活動に従事する。例えば、

- ① 各中小企業診断士の顧問先を通じて結婚相談事業の認知度を高める。
- ② 結婚相談事業に協力する飲食店や結婚式場等への経営支援をする。
- ③ SOHO支援セミナーの講師を行う。さらに、事望者には個別にアドバイスを行う。

4. 本施策にかかる予算

(1) 結婚相談事業の運営費

会員数40,000人として計算すると、
諸経費約12億円／年（某大手結婚相談所を参照）
1年あたり会費収入：2,500円×12ヵ月×40,000人＝12億円／年
となり、運営費は実質ゼロと計算できる。

(2) SOHO支援セミナー開催費

各都道府県で1年に4回、2日間、1日10万円の講師費用でセミナーを開催すると、開催費は10万円×2日×4回×47都道府県＝3,760万円／年となる。

5. 本施策の期待効果

年収の低い中小企業の男性従業員に家庭をもつ喜びや生きる希望を持たせる可能性が高まる。また、子供が乳幼児の時に女性がSOHOとして働けるようになることで、男性が失業しても、家計がある程度安定することが期待できる。

企業にとっても、従業員の労働意欲向上や優秀な人材確保が可能になることが期待できる。

その結果、少子化を少しでも抑制し、GDP増加等の日本経済が活性化することを期待したい。

創業活性化に向けた若年層への支援について

城南支会
高橋 明憲

1. 開業率の現状

産業の活性化、成長性の度合いを測る指標の一つとして開業率、廃業率がある。開業率と廃業率とは、一定期間内において新たに開設した事業所数（または企業数）と廃業した事業所数（または企業数）を全体の事業所数（または企業数）に対する比率で示したものと定義される。

ここで、わが国の開業率、廃業率（企業数ベース）の推移を2008年版中小企業白書から見ると、図1のようになっている。

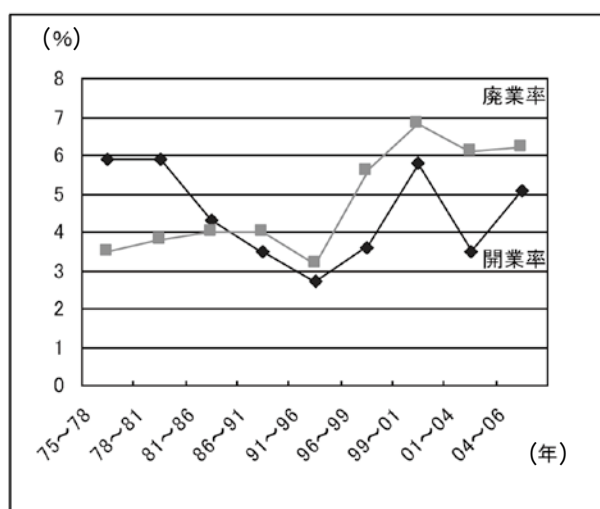


図-1 わが国の開業率、廃業率の推移

開業率は、1996年頃までは個人企業の開業率低下などで一貫して減少傾向にあったが、それ以降はもち直している。しかし、欧米では10%近くあるので、その差は依然として大きい。

一方、廃業率は1986年以降継続して開業率を上回っており、廃業率自体も増加傾向にある。ところが、米国では開業率が廃業率を常に上回っている。

2004～2006年の開業率を業種別に見ると（2008年版中小企業白書）、情報通信業が15.4%と最も

高く、医療・福祉10.3%、教育・学習支援業8.8%、飲食店・宿泊業7.9%、金融・保険業7.0%、サービス業6.4%と続く。わが国の重要な経済基盤である製造業は3.4%と低い。

開業率は、雇用創出、技術開発促進、生産性向上に大きなインパクトを与える。そのため、開業率に大きく関係する創業支援として、国、地方自治体、民間では、法律、金融、助成金、交流会、セミナー等の面からさまざまな支援メニューが用意されている。

創業の基礎は若年層の頃よりしっかり身につけることが重要である。ここでは、将来創業機会が極めて高い若年層に対して創業知識やトレーニングなどを通して創業マインドを効果的に持ってもらおう諸施策について提言したい。

2. 提言1- 企業見学機会の促進

製造業では、現場、現物、現実の3つの「現」を重視している。実際に現場で現物を観察して現実を認識した上で問題解決を図っていくという考え方である。

従って、企業活動の実態を見るには、工場見学が最も効果的である。すでに、小学校や中学校では、地域の工場やお店屋さんを訪問することが行われているが、より踏みこんだ見学、体験を勧めたい。つまり、幅広い業種を系統的に見学、体験することで、点から線、面の把握につなげ、企業のよりダイナミックな活動を見るというわけである。それには、地域企業の経営支援、相談に携わっている中小企業診断士と学校が連携して効果的なプログラムを策定することが望ましい。例えば、見学者が製作してもらい

たいものを募集して絞り込む。それを製造するにあたって、部材選択、加工方法の決定、塗装やメッキも明確にする。その上で受け入れしてもらえる一連の企業を中小企業診断士と学校関係者が中心となって決める。作業の過程で、生徒でもできる作業は積極的に挑戦させることが必要である。販売の業種では、販促ツール制作や売り場体験もメニューに加える。

これにより、企業が社会に果たす役割、企業の持つパワーを身を持って感じることができるので、実際に創業する時期が到来したときは、雑念や不安なく本業に邁進できる効能が生れる。

最近、修学旅行では小グループ活動が多くなってきており、有名な町工場見学もコースに入っていると聞く。そこで、より地域企業を知ってもらうために、地域企業を知り尽している中小企業診断士が出番となって、いろいろな企業巡りコースを提案して積極的に情報発信することが求められる。

見学を受け入れる企業にとっては、5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰)の徹底や内部統制の整備にも役立つ。そして、将来の雇用にも結びつくかもしれない。

このような機会促進のため、受け入れ企業に対する補助制度が必要となろう。

2. 提言2 - 事業計画をベースとした事業体験のすすめ

高校や大学では、文化祭や学園祭に生徒や学生自らがイベントや模擬店を企画して実行している。

そこで、それぞれを1つの会社に見立てて事業活動するという体験にしてはどうかという提言である。

事業活動するには、資金を出す出資者が必要である。それには、きちんとした事業計画書を作成しなければならない。その構成は、事業目的、環境分析、提供する商品・サービス、セールスポイント(差別化できるところ)、販売先(顧客ターゲット)、仕入

先、外注先、資金調達と運用(BS)、収支計画(PL)、資金繰り表、メンバーのキャリアと役割等からなる。そして、それぞれの模擬会社には中小企業診断士などの専門家をアドバイザーに付ける。出資金を集め、いよいよ短期間の事業を開始する。事業終了時には、株主総会を開き、事業成果を報告し、出資者に配当を支払う。ビジネスの内容によっては、学校として表彰してもよい。

このような事業計画から実行までの過程を一通り経験することで、創業に対する閾値をぐっと下げることができる。

このような活動を広く知ってもらうための行政レベルでの広報活動や模擬会社を支援・助言する専門家の派遣事業を期待するところである。

これからは、ますます創意工夫を活発にして、より住みやすい地域社会を形成していくことが必要である。

それには、各人が創業マインドを持ち、新たな世界を切り開いていかなければならない。そのような壁を低くして将来の行動に結び付けていくには、若年層から企業と社会とのかかわりをしっかり把握すると共に、創業や企業経営の原理原則をよく理解してゆくことが必須になると思われる。



女性とシニアの再労働力化促進による日本プチ改造

——子育て世代とシニア世代の相互扶助——

城東支会

福永 圭佑

fukunaga@goo.jp

1. 概 要

わが国では、少子高齢化が叫ばれて久しい。そして、今後の段階的な人口減少が、ひいては深刻な「労働力不足」に繋がると懸念する声も広がっている。

そこで、本提言では「女性の就業率」と「シニア層の就業率」を同時に高め、将来的な労働力不足を補う方法について提言する。

2. 現 状

(1) 「女性の就業状況」について

まず、わが国の労働市場の特徴として、女性の就業率が子育て期に10%近く落ち込むことが挙げられる(グラフA)。これは多くの女性が結婚・出産のために一旦非労働力化し、子育てがひと段落するのを待って、再び労働市場に参入する傾向があるためだ。これに加え、近年では「保育園など子どもの預け先不足」によって、労働市場に再参入できていない女性が急増している。

特に東京23区や全国の県庁所在地となっている94市区において、申し込んでも保育園に入れない「待機児童」が14,478名いることが分かっている(朝日新聞社の集計による)。無認可保育所などに入所している潜在的待機児童数も加えると、この94市区だけで待機児童数は10～20万人にのぼると推測されている。

勿論、これまでも首都圏をはじめ「待機児童」の多い自治体は、将来の保育需要を予測して保育園の整備を図っているが、用地や事業者を探すのに時間が掛かることもあり、新設はあまり進んでいない。

(2) 「シニア層の就業状況」について

一方、わが国は既に世界でも例のない長寿国と

なっており、平均寿命は着実に伸び続けている。国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口によれば、2020年には男性2歳・女性3歳程度の平均寿命が延びる見込みである。

平均寿命が高くなれば、それだけ健康状態がよく、高い就業能力を有するシニア層も増加すると考えられる。実際、「中高年齢層の高齢化問題に関する意識調査」(グラフB)によれば、65歳以上のシニア層のうち、7割近くが「65歳以上、あるいは年齢にこだわらず働きたい」と回答しており、シニア層は総じて、高い就業意欲を持っていると推測される。

しかし、わが国の求人状況をみると、募集対象が若年層に偏っており、シニア層が就職する道は険しいものになっている。

3. 提 言

前述した94市区のように待機児童の多い自治体は、これまでも将来の保育需要を予測して、保育園の整備を図るなど、対策を講じて来た。この中で、特に注目すべき取り組みとして「保育ママ制度」がある。これは、働いている保護者に代わって、自治体等から認定された保育ママが自宅で子供を預かる制度である。

しかしこの制度は、保育ママ登録に年齢制限(55歳まで)があることや、地域によって登録者の多寡にバラつきがあること、保育時間が早い時間(午後4時など)で終了することなどを考えると、十分とはいえない。特に、年齢制限によって就業意欲が高く経験も豊富なシニア層が活用されていない現状は、非常に勿体ない。

そこで、子どもを預けられないために再就職がで

きない女性を支援する目的で、近所に住むシニア層(65歳以上)に乳幼児期の子供(5歳ぐらいまで)の保育業務を担ってもらう制度を、全国の各自治体が主体となって実施する。

この制度を利用して中小企業に就職する場合、制度の利用料を割安に設定する等の施策を併用すれば、中小企業に優秀な人材の採用チャンスが増える。この制度の利用者を採用した中小企業には助成金を与える等、企業側にも明確なインセンティブがあると、より効果的である。

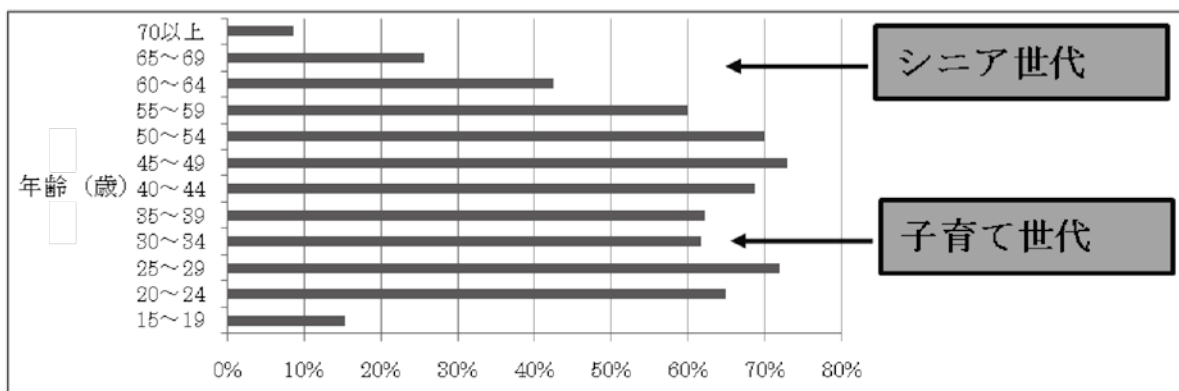
また、子供を預かるシニア層側については、保育業務中の事故・怪我による賠償等のリスクを低減するような配慮が必要である。具体的には、制度利用料の一部をプールしておき賠償等に備える、トラブル対応専門の担当部署を自治体に設置するなどが考えられる。

この制度により、例えば子育て世代女性(25～39歳)と、シニア世代女性(65～69歳)の就業率がそれぞれ5%上昇すると、就業人口が約85万人増加する計算となる。既に就業している女性の中にも、子育てのためにパートや在宅ワークを余儀なくされている層が存在することを考えれば、さらに高い効果も期待できる。

この制度が各々の地域で浸透することで、女性の出産・育児に対する抵抗感が薄まれば、少子化の進行を抑止する一助にもなるであろう。

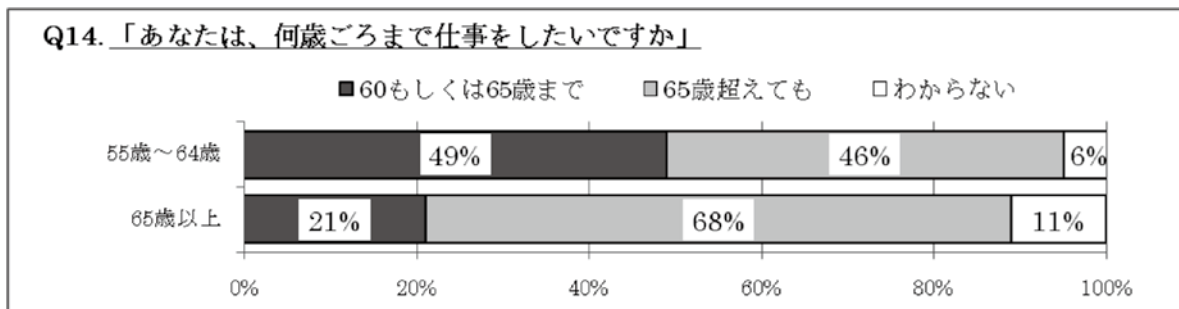
結婚・出産を経験した女性が、早い段階で再びわが国の労働力となるためにも、またシニア層に、自宅で無理なく就業できる機会を設けて経済的不安を解消するためにも、この制度を関係する中小企業と自治体が連携して推し進めるべきではないだろうか。

グラフA. 『2008年度 女性の年齢階級別就業率』



出所：統計局「労働力調査(年齢階級(5歳階級)別就業者数及び就業率)」を著者がグラフ化

グラフB. 『高齢者の就業意欲について ～何歳まで仕事をしたいか～』



出所：内閣府「高齢者の健康に関する意識調査」を著者がグラフ化

公的機関は若者への就職の心構えの場を提供しよう

中央支会

山戸 昭三

yamatos@cable.net.ne.jp

1. 現代の若者の雇用事情

現代の若者が中学、高校、大学を卒業し、就職した場合に3年以内にほぼ7割、5割、3割でその企業を退職する。図1参照。

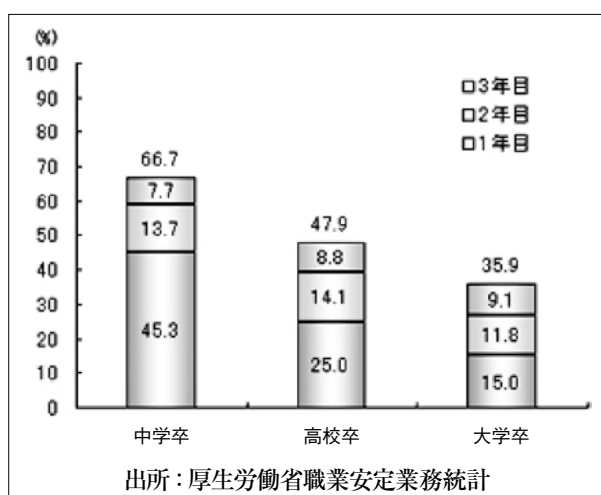


図-1 卒業後の離職率は七五三

必ずしも学校は、就職するためのものではないが、会社に入る段階では、その企業で、ある程度働こうと考えて就職しているはずである。また採用する側もずっと勤めてくれるものと想定して採用しているはずだ。

また、図2は、フリーター数の推移だが、170万人前後の若者が、いわゆるフリーター（学生を除く15～34歳の男性又は未婚の女性で、パート・アルバイトして働く者またはこれを希望する者）である。ちなみにトヨタ自動車の従業員が32万人（2009年3月）である。その5.3倍、170万人がどれほど大きな数字かわかる。

2. 人の生き方にあこがれ、感動すること

人口が減少しつつある我が国において、170万人

もの元気な若者が、定職についていない現状は、憂うべき事実である。

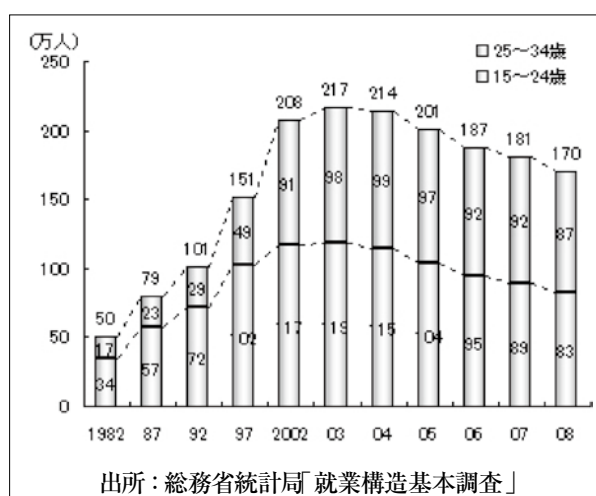


図-2 フリーター数の推移

「若者の意識の問題」とか「考え方が甘い」といった個人に責任を転嫁するような問題ではなく、すぐに行政が対応策を実施しなければならないのではないだろうか。フリーターは、やりたい職業が見つかるまでの「モラトリアム型」、正規雇用を志向しながらそれが得られない「やむを得ず型」、明確な目標を持った上で生活の糧を得るための「夢追求型」などに分類される。

私は、若者のこのような現状を踏まえ、いわゆる「土業」といわれる人たちが、若者に対して「仕事とは」、「就職とは」、「働く喜びとは」、「自分の夢を仕事に活かすには」、「仕事を通じた自己実現すること」といったテーマで、若者に語りかける「場や機会の提供」が必要ではないかと考える。

以下、その理由について述べる。

若者は、インターネットをはじめとするさまざまなメディアでたくさんの情報を獲得していると思わ

れる。しかし、メディア経由の情報では、実感にとぼしてものであり、もう一步踏み込んだ話し合いや議論には、発展しにくいのではないか。バーチャルな世界では、勝手な思い込みに走りやすいが冷めている。若者には、相手が発散する情熱を受け取り、感動する、感激する場や機会が必要なのではないだろうか。

「モラトリウム型」、「やむを得ず型」、「夢追求型」の若者には、感動が必要であり、そのためには、対話型、講演型のような人が人に与える感動や情熱が大きく影響を与えると考える。

なぜならば、夢を抱くのは、想像力からだけではなく、現実目の前に存在する人の生き方にあこがれ、感動するからである。



図-3 若者に夢と希望とあこがれを与える

そして、その感動を与える人は、「土業」といわれる人たちが最も適している。「土業」の人たちとは中小企業診断士、技術士、弁護士、ITコーディネータなどで、企業内で活躍している人もいれば、独立して活躍している人も大勢いる。

しかも、高い専門性を備え、日々の経営やマネジメントを行い、第一線の研究をしている人が多い。そのような人達は前向きに生きている人が多く、たくさんの貴重な経験をしている。しかも、人に話す機会や対話して説得するスキルも高いことが期待される。

3. 行政の皆様に期待すること

行政の皆様は、すぐにでも我が国が抱える雇用市場の問題を抜本的に変えていく仕組みを作っていただきたい。具体的には、大学の空き教室、公民館、区民館、談話室などを使い、地域の「土業」の人たちをWebで募集し、講演会や若者との対話の場、「これからの生き方を考える若者セミナー」、「キャリアマネジメント」といった場を企画し、大学の掲示板やWebを使って「若者」に参加を呼びかけて欲しい。新聞・テレビ・インターネットを使ってこのような「生き方を考える場があり・相談できる人脈を作ることができる」ことを知らせて欲しい。

170万人にもおよぶフリーターや、折角、入社した企業を数年で退職していく若者、十分な就業支援を受けていない学生達に、経験豊富でじっくりと対話ができる「土業」の人たちの講演会や対話する場を作り、少しでも自分自身のキャリアを考えさせる機会を作って欲しい。

現代の若者に必要なのは、生き方に、あこがれることができ、いつでも相談できる「土業」の人達との出会いではないだろうか。



経営承継円滑化法の活用法

三多摩支会

瀬尾 千鶴子

seo@attglobal.net

1. 中小企業経営者に承継の芽が生まれました

「中小企業における経営承継の円滑化に関する法律」並びに関連法令(以降「円滑法」)は、平成20年10月施行になりました。これまで、中小企業のライフサイクルは、経営者とともに終焉を迎えるというイメージがありましたが、円滑化法が施行されたことで、承継することを視野に入れるという変革をもたらしました。中小企業経営者が、法律に啓発されて、次の世代へ引き継ぐという考えが芽生えています。

しかしながら、法律そのものは未熟で使いにくいものです。関連する方々に確認しても、円滑化法は、手続きや制約が厳しいことから、これまで活用した事例は聞いてはいません。

せっかく生まれた承継の芽を育てるには、法律を使いこなすための細かい支援が必要です。支援のためには、経営改善について支援できる中小企業診断士を派遣していただきたいと思います。

経営者が「円滑法」に魅力を感じるのは、先ず80%猶予の優遇税制です。これを活用したくて試みるのですが、評価額を国税庁方式及びDCF法により算出してみると、意外と低く納税負担も少ないことが判り、円滑化法を活用するまでもないことが理解できます。

このことを、事業承継コーディネーターに相談してみると、「総ての企業に活用できる法律は存在しません。円滑化法は、競争原理で勝ち抜いた企業が納税負担でやる気を失うのを避けるためのものですから、対象になりたければ、勝ち抜くように支援してください」との回答でした。明確な表現であると思います。

2. 中小企業診断士が得意とする 「魅力ある企業」への「磨き上げ支援」

企業が継続発展するためには、外部環境の変化に対応して内部環境の統制を行わなければいけません。これは経営革新計画の考え方です。

経営者は、日々のマネジメントに追われて、外部環境が変化していることに気がついたとしても、どのように対応したらよいのかを冷静に考える余裕がないことが多いものですから、中小企業診断士はそのことに気付いて支援しています。

外部環境の機会を生かした戦略を設定したり、長期目標を設定し、そこへ到るステップを具体的に提示することが出来ます。

中小企業診断士が、経営者のお話を聴かせていただくと、経営者の抱える課題が見えてきます。「将来を展望する余裕がない」「自社の魅力を生かしきれないでいる」「お客様の気持ちが分からない」「従業員の気持ちが見えていない」などの課題を抱えている経営者が多いことに気付いて支援しています。

3. 後継者支援体制の整備

後継者として相応しいのは誰かを探してみると、経営者の本音は長男へ継がせたいと切望していることが明らかになります。しかし、経営者が自慢する長男が後継者として相応しいかどうかは別問題です。多くの場合、大手企業に勤務している場合が多く、会って話を聞いてみると、「父には、中小企業で苦勞するよりは、収入の良い職業に就けと教わって育ちました。」などのギャップの大きさに驚かされることが多くあります。それでも、経営者の努力で、新製品開発や顧客開拓を成功させ、魅力ある企

業へ成長していれば、長男が継承することになるでしょう。

しかしながら経営者として担うべき仕事は、成果を上げるまでかなりの時間が掛かります。長男が継承しても優秀な従業員の支援が必要です。それまで頑張ってきた従業員のモチベーションが下がってしまわないための対策も必要です。

地域政策として提案したいのは、優秀な従業員を後継者支援のための役員として3年以上継続して登用した場合に使える優遇制度です。3年という期間は、仕事を身に付けて成果を上げるのに必要な最短の期間です。従業員を役員として育てることは従業員満足に繋がりますし、なにより、企業が成長するための一歩であることに繋がっています。優遇制度には組織開発やモチベーションアップを専門とする中小企業診断士を派遣することを盛り込んでいただく効果が上がると考えます。

4. 経営戦略として、継承すべきものは何かを明確にする

このところ負債総額1千万円以上の倒産件数が毎月1千件を超えている状況が続いていますが、このような状況の中でも売上を伸ばしている企業があります。好調な企業を訪問してみると、決して楽をしているわけではありません。ひたすら、お客様の方を向いて身を粉にして対応しているのです。ここで経営の基本が「お客様志向」であることが明らかになります。

実は、経営承継するものは何か、それを後継者が把握していることが重要です。承継すべき最も重要なものは「お客様」です。お金を払って商品を購入して下さるお客様の存在が最も重要な資産です。お客様の心はお客様のものであり、企業がコントロールすることは出来ませんので、企業の資産としては「お客様を大切にする心」「お客様を大切にす

る経営理念」であるとするのが正しいでしょう。

お客様に接する機会のほうが多いのですから、お客様のためになる製品サービスを提供する従業員の存在が、継承すべき資産であるともいえます。そのような従業員の存在を大切にする精神を、後継者は承継しなければいけません。

どれだけ豊かな金銭的資産を保有していても、お客様を大切にする心、従業員を大切にする心を忘れてしまったために崩壊してしまった企業が多いことを、後継者は肝に命じなければいけません。

5. 中小企業診断協会東京支部の実務従事事業で円滑化法活用グループを設立

円滑化法の施行は、中小企業診断士にとっても大変魅力的なものでした。中小企業のライフサイクルを考えると、必ず迎える終焉をスムーズな承継へと革新させることが、長期目標として重要課題となるからです。

社団法人中小企業診断協会東京支部の実務従事事業で参加者を募集したところ、同じ想いのメンバーが集まりました。

このメンバーで、円滑化法の勉強会を行い、理解するのに、グループになって得意分野を担当し、相互研鑽を行いましたので短期間で修得することができました。実際の企業に活用を試みましたが、承継の芽を育てるところまでは出来ましたが、申請する事例は見つかってはいません。今後も専門家集団として、繰り返し挑戦する予定です。

多くの中小企業が円滑化法を活用するようになれば、後継者が継ぎたくなるような魅力ある企業へ磨き上げる経営者も多くなるものと期待しています。

「事業承継クーポン券」の支給で行う次世代経営者の育成

——東京商工会議所のアンケート調査から——

城西支会
内 藤 博
hnaito@seed-llc.com

1. 今起きている事業承継の問題点とは？

団塊の世代が大量に退職し、企業の活力が衰える。労働人口が大幅に減って社会構造が激変する、といわれて久しい。

これと同様に、戦後の日本経済をけん引してきた、団塊の世代と、その少し上の世代が、経営者から引退する「事業承継」のシーズンを迎えている。

父母の世代から子の世代へと、事業の運営主体がバトンタッチされていることを表している。

しかし実態は、全国企業数の約430万社のうち、年間29万社が転廃業している。その中で7万社は、後継者がいないことが転廃業の理由なのである。

当然、そこでの30万人ともいわれる雇用の喪失や、産業連環の途切れがもたらす経済的・文化的損失が、大きな社会問題と化しているのだ。

2. 「ハードな事業承継」対策とは？

(1) 経営承継円滑化法の施行

事業承継をした企業の、ほぼ65%が会社の所有権である資産（自社株）の相続を親族である子供世代が受け取っているが、相続税が壁になる。この点については法律面での大改革がおこなわれている。

相続税の80%納税猶予という思い切った手立てで、キチンと親族で経営を維持し事業を承継する企業を、税金による圧力から保護している。

(2) 民法の特例を設けて株式の散逸を防ぐ

戦後の平等主義で、長男への一子相伝という相続の形は崩れ、財産は平等に分配されることになった。

その結果、会社経営に必要な51%以上の株式集

中が難しくなった。「憲法で保障された相続権」を自社株式に関してのみ除外するという特例が認められた。

(3) 株式購入資金などへ金融支援

従業員や他の企業が事業を買収する、MBOやM&Aなどの資金を日本政策金融公庫が融資する。同時に信用保証協会が支援し低利にする。また相続直後の運転資金なども援助する。

(4) 不易と流行の交錯する社会

今までの常識や省庁の壁を破って、企業経営を継続すべきことを「良き伝統」ととらえ、徹底的な支援策で守ろうとする。＜不易＞

一方では時代に合わない企業の淘汰や、市場からの退出を促し、企業社会の革新を目指す。＜流行＞

ダーウインの進化論のごとく「環境変化に対応し、自分を変える事が出来たものだけが生き残った」社会を目指しているのだろうか？

3. 大都市東京の実態はどうなのか！

2009年3月に出された、東京商工会議所の会員企業向け「東京23区内小規模企業の事業承継の実態に関するアンケート調査」報告書によると、東京都区部ならではの、いくつかの特徴が浮かび上がる。（1万社に配布し21.5%の高率で回答を得た！）

(1) 「ソフトな事業承継」対策の必要性

「ソフトな事業承継」とはまさに「人」の知識やノウハウ、企業ブランドや商品イメージ、信用力や伝統、などの簿外資産であり、目に見えない企業の存

在意義のことを表しており、人材に同化している。

ハード面においては上記の法的支援策が用意され、国家的レベルでの目配りがなされているが、逆にソフト面では、個別企業の独自性・特殊性が邪魔して、十分な対応策が取られていない。

(2) 人を中心とした承継は、教育と研修で行う

この分野こそ中小企業診断士の活躍すべきジャンルである。

とりわけ組織力も資本も少ない小規模事業者に向けて、個別・具体的な対策が必要とされている。

(3) 職人やベテラン従業員は時間が作るが……

長い間、同じ仕事をしていれば、誰でも一定のレベルまでは、仕事に対しての習熟が進行する。

しかし、経営者を作ることは簡単にはできない。団塊の世代の成長過程のように、時代が鍛えてくれたり、世間が教えてくれる様な環境が無いからだ。

つまり、今、一番求められていることは「次世代経営者の育成」なのである。「後継経営者としての人づくり」と「ソフトな経営資源の引き継ぎ」が大きな事業承継のテーマとなっている。

3. 経営者を育てるシステムの構築

(1) 経営承継円滑化法の「ソフト編」を作れ！

明治維新に人材を輩出した松下村塾に範を待つまでもなく、優秀な人材が集まれば、競い合って人は伸びる。しかし、小規模企業に後継者育成の学費をねん出する体力はない。そこを補うのが行政の支援である。新しい社会人教育の補助を作れないか。

(2) 「後継者育成 奨学金制度」の創設

経営承継円滑化法を利用すべき企業は多い。しかし、中小企業庁に認定申請をしても、その場では何も得るものがない。やがて来る相続税のヘッジでしかない。この新法の有効活用を促す意味でも、認定

企業には後継者育成のための経費補助となる教育研修費補助金としての「クーポン券」を支給すべきである。

(3) 教育機関はこぞってアイデアを競い合え！

クーポンなら、使う側が自由に実施機関を選べる。

中小企業大学校から、各種学校法人、商工会議所、コンサルタント、中小企業診断士、多くの研修機関が、新しい切り口と効果的なカリキュラムを競うだろう。さらに、時間のない人々のために、Eラーニング、動画配信を用いた研修システム、パソコンや携帯電話、ゲーム機まで活用が可能だ。

(4) 事業承継を完成させる資格制度の創設！

各種の検定が流行っているが「後継者検定」や「事業承継検定」を創案し、資格付与を行い全国大会を開催し、各自の発表の機会を提供することも可能だ。

今こそ、人造りを考え直すべき時が来たのである。商店街対策には、専門家派遣の費用まで助成されているが、製造業やサービス業には援助の手が届いていない。同業組合や大企業の系列も崩壊し、経営者予備軍が互いを磨き合うチャンスも減っている。

国の宝は人材である。とりわけ専門的経営能力を身に付けた後継者が輩出されれば、事業承継を通して世代交代が進み、企業社会は大きく革新が進む。後継者育成奨学金こそ、可能性を大きく広げるはずだ。

出典・引用

◎ 事業承継ハンドブック 20問20答 経営承継円滑化法対応版

http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/080917pdf_index.htm

◎ 中小企業基盤整備機構

<http://www.smrj.go.jp/keiei/jigyoshokei/index.html>

中小企業の事業承継における課題

城東支会

吉川 尚 登

naoto_yoshikawa@s3.dion.ne.jp

1. 提言の背景

100年に1度とも言われる未曾有の経済危機の中で、中小企業の経営は厳しい状況が続いている。のみならず、日本社会の少子高齢化と産業構造の激変や中小企業の経営者の高齢化など環境変化が激しい。また事業を引き継ぐべき後継者がいない為に長年の事業の廃業に追い込まれる場合もあり、従業員の雇用の問題や長年の取引先との関係だけでなく、長年培ってきたノウハウや技術等、中小企業が有する貴重な経営資源が無駄になる可能性がある。事業承継の問題は企業の継続性を維持する為に今日非常に重要な問題として認識される必要がある。しかし中小企業の経営者の事業承継に対する意識は低く、経営者自身が事業運営を行うことが出来なくなる直前まで事業承継対策を何も行っていない場合が多いため、事業の存続が不可能になる場合もある。図1の通り、経営者の多くは後継者問題を緊急の問題とは考えておらず、後手に回ることが多い。事業承継問題は事前の対策をどれだけ取ることが出来るかが重要となる。

2. 事業承継の問題点

中小企業の事業承継は今日的かつ喫緊の課題である。各企業は独自の技術やノウハウ、人脈等を培って来ており、これらの経営資源を失うことは今後の日本の経済発展にとって大きなマイナスである。しかも事業承継の問題は事前の準備を行えばかなりの部分で上記のような損失を免れることの出来る問題でもある。図2に示すとおり承継前に取組を行った企業は確実に事業承継に成功しているのである。つまり、事業承継に関しては十分な事前の準備が何よ

りも重要である。事業承継が上手く行かないのは、後継者不足の問題も勿論であるが、経営者が出処進退を明確に出来なかったことが原因の場合もある。創業社長の場合会社だけに思い入れは強く、その分承継時期を逸することが多い。またオーナー社長の場合には、所有資産が実質的に自社株しかなく、未上場会社のオーナー社長は自社の株式をどのようにして後継者に相続させるかという問題が発生する。以上より事業承継の問題は、①経営者の意志、②後継者選定・育成、③自社株の相続、の3点が主な問題点になると考えられる。

3. 円滑な事業承継の進め方

第一の経営者の意志に関しては、正しく経営者の資質の問題であり、経営者の経営能力が試される問題である。実際オーナー会社の場合には、経営者の信用によって会社が成り立っている部分があり、オーナー社長の引退が企業の信用問題につながるものが少なくない。しかし経営トップがいつでも交代出来る体制を確立させておくことも必要である。経営トップが不測の事態に陥っただけで、企業の存続が危ぶまれるのは企業組織として健全な状態ではない。オーナー企業であれば、寧ろ何時自らが交代しても正常な企業運営が可能なおくしておくべきである。また後継者問題にも関連するが、金融機関や主要取引先への事前の説明や説得が必要不可欠である。取引先金融機関は、事前に融資に関しての継続性を確保する為にも、事業承継の事前承認が必要不可欠となる相手先である。また主要取引先についても、出来るだけ多くの取引先から事前承認を取り付けておくことが望ましい。トップ交代は企業にとつ

での重要機密事項でもあり、事前に了解を取り付けて置く取引先の選定が重要な問題となる。

第二の問題の後継者選定・育成については、通常中小企業のオーナー企業の場合には親族への事業承継を考えがちであるが、それでは選択肢が大幅に狭まることになる。実際には親族内の事業承継に関しては、現オーナー経営者の子息子女が後継者となる場合が約4割、親族内承継は約3分の2程度の割合を占めているが、一概に親族内から後継者を選定・育成するべきではない。寧ろ親族外から後継者を選定した方が主要金融機関や取引先から支持を得られ易い場合もあり、敢えて親族以外から後継者を選ぶことも選択肢の一つである。その際には従業員の中から選ぶのが一般的ではあると考えられるが、寧ろ全く外部から招聘するのも有効である。親族内での争いを避ける為に、M&Aによる企業売却も一つの方法である。今後M&Aが中小企業の有効な事業承継手段となる可能性が高いと考えられる。

最後に自社株の相続の問題であるが、市場価格のない中小企業の株式に関しては、従来純資産価格方式での株価算定より、株価高くなり事業承継が中々進まない面があった。しかし平成20年10月1日より中小企業経営承継円滑化法が施行されるによって、事業承継に伴う株式の相続に関わる相続税の大幅な減額等が行われることになった。これにより自社株式の問題をある程度解消する事が出来、今後事業承継が以前よりも円滑になることが予想される。

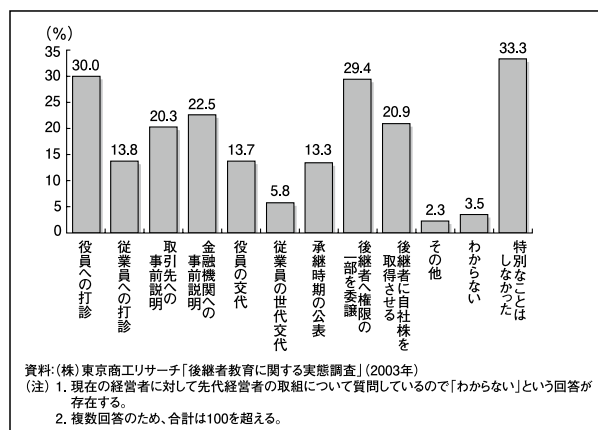
4. 提 言

事業承継は何れ取り組まざるを得ない問題であり、経営者のみが解決出来る問題である。しかし上記の通り経営者の事業承継に対する認識は極めて薄い。そこで第一として経営者に対して事業承継の重要性をアピールすることが必要である。具体的には中小企業庁が積極的に事業承継を行うメリットを経営者に普及することは勿論であるが、全国の商工会議所でも定期的に事業承継に関する講習会を開く

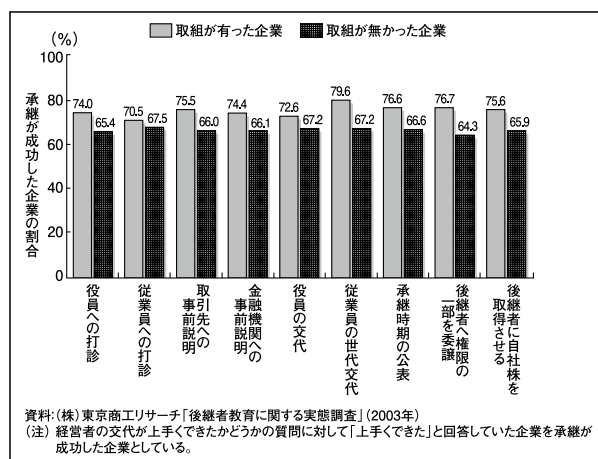
ことを提言する。その際には専門家として税理士だけでなく、事業承継に詳しい中小企業診断士による講習も必要である。特に承継後のビジネス継続については中小企業診断士の活躍の場は大きいと思われる。またM&Aに際してのマッチング企業選定についても、中小企業診断士の能力は有効であると考えられる。定期的に事業承継の講習会を行い、M&A等のマッチングが活発になれば、円滑な産業構造の転換が行われ、日本の中小企業が持つノウハウを喪失しなくとも済むことが考えられる。

いずれにしても経営者が事業承継を身近な基として考え、必要性を認識させる為の施策が何よりも先ず必要である。

図表-1 承継のための先代経営者の取組内容



図表-2 承継前の取組と承継が成功した企業の割合



地域連携の情報武装コンシェルジュ

——連携情報データベースを診断士の知恵で実効性と利便性向上——

城北支会

岡田 資司

okada@mt-okada.com

1. 問題の提起

連携については、受発注などに関して、地方自治体などがコーディネートを行ったり、インターネット上で企業情報を公開したりしている。幾つかのパターンがあるが、いずれも課題を抱えている。

(1) 直接参加型

企業が集まるイベント性のコーディネート事業の場合は、参加企業の目的意識が強く、直接話すことで具体的な話ができるというメリットがある。一方、日時が限られ、成否が、参加企業数や、たまたま希望する相手が居るかどうかに拠ってしまう。

(2) コーディネータ型

地域の企業を巡回する行動型や、依頼を待つ「待ち型」があるが、コーディネータが企業をマッチングするものである。企業の情報を把握しているコーディネータが紹介するため、信頼度は高いが、情報の新鮮さや、一人が対応できる数に限りがあるという問題がある。

(3) インターネット公開型

企業情報を何らかの形で収集し、インターネット上に公開して自由に検索してもらう方法である。手軽に検索できるのは良いが、蓄積している情報の種類と検索方法の二面から、期待するほどの効果は出ていないことが多い。また、見えない相手からの接触には警戒感を持つ企業が少なくない。

2. 提言「DB化とコンシェルジュ活用」

(1) データベース化

企業情報や企業の得意分野等は、整理してデータベース化する必要がある。多くの情報を集めて、参照しやすくしてこそ、利用の可能性が高まる。課題

は情報の更新と参照である。情報は鮮度が命であり、古くなると他の情報への信頼性も落ちてしまう。このため、最新の状態に保つ仕組みが重要である。

(2) コンシェルジュ

さらに問題となるのが、インターネット等、コンピュータの利用習熟度である。一般にパソコンの普及率は上がっているが、特に零細企業においては、まだまだ活用されておらず、習熟度も低い状態にある。これを解決するために、利用者とデータベースの間に、コンシェルジュを置くことを提案する。利用者は、FAXや電話で依頼し、実際のコンピュータ操作（データベース更新や検索）は、コンシェルジュが行うというものである。

3. 実際の仕組み

(1) データベース設計

類型化した項目と自由コメントからなるデータベースを設計する。検索の基本となる類型化した項目の設計が、運用段階での実効性を左右するポイントとなる。

(2) 情報構築・更新

情報の更新は、企業巡回やイベントでの周知、DMによる誘い等で、初期構築を行う。最新化するために、年に一度以上、DM等で企業に情報の確認と更新を促す。企業からの更新情報は、郵送やFAXを想定している。場合によっては、直接訪問を行うこともある。診断士が記述する自由コメントが、企業検索のポイントの一部となる。

(3) 企業検索

企業情報を求める側は、希望する条件を伝える。これはFAXや電話を想定している。対応するのは

コンシェルジュであり、マッチする企業を選び出して、回答する。単純な項目検索であれば機械でできるが、間に入（専門家）が介在することによって、形式的な合致有無に関わらず、また、その他の情報（自由コメント等）も考慮しながら、適切な対象を選ぶことが可能となる。

4. 適用分野

まずは製造業における受発注から始める。受注を求める側の需要は根強いし、廃業の増大を考慮すると発注を求める側の需要も拡大すると考えられるためである。成功事例を作って企業の参加誘因を高めることが大切である。また、成功事例を早く作るためには、更なる分野の絞込みが必要とされるかもしれないが、それは今後の課題である。

受発注において成功したら、農商工や産学官などの連携にも乗り出したい。求める種類が多様であるために仕組みの構築が難しいが、連携に関する課題は受発注と同様であると考えられるためである。

5. 運用にあたっての課題

（１）検索依頼する側の信頼性

インターネットに公開した場合には、いたずらや

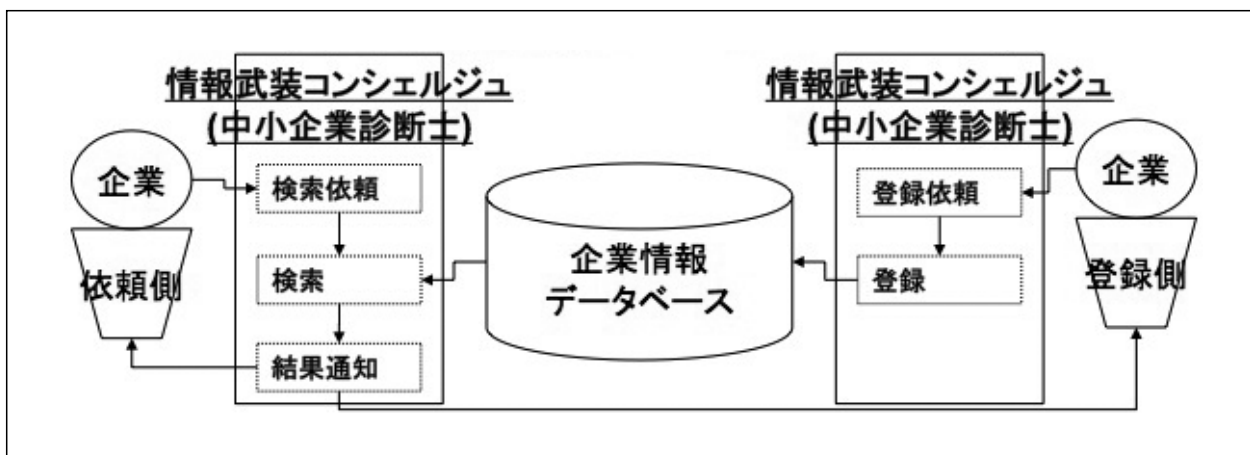
迷惑電話などの発生が懸念される。今回の仕組みについても、不特定多数の利用を可能とすると同様の問題が発生する。このため、利用する側（検索を依頼する側）も登録制として、身元保証の有る企業だけに教えるものとする。

（２）新たな取引への懸念

多くの企業が、新しい企業と取引することを恐れる。中小企業にとっては、情報量に限りがあり、与信体制が充分ではなく、リスクに耐えられるほどの体力が無いためである。このため、零細企業ほど、人と人との繋がりの中での取引を行っており、まったく新しい企業との取引には及び腰である。これを解決するためには、支払いを保障する制度が必要であり、保険制度の適用等も考えなければならない。

6. 中小企業診断士の役割

コンピュータは、情報を早く大量に処理でき、時間の制約も無いが、形式的な対応しかできない（決まったことにしか対応できない）。情報活用の実効性と利便性を向上させるためには、人間が介在するべきであるが、その役割を専門家である中小企業診断士が担うことで、より高度で効果的な成果を挙げることができると思う。



情報セキュリティの取り組みにも助成金を

城北支会

新木 啓弘

shinki-yeh@u01.gate01.com

1. 情報セキュリティは、いまや必須

情報セキュリティへの関心は、日々高まっている。情報漏えい事件はすぐにマスコミで大きく報道され会社の信用を大きく失うことになる。情報セキュリティへの取り組みは、株主、消費者、取引先のみならず、社会全体から求められているといっても過言ではない。企業における情報セキュリティの対応はいまや必須であり、電話や電子メールと同じでなくてはならないインフラとなっている。

情報セキュリティには、人的対策、技術的対策、物理的対策に大きく3つに分けられる。

漏えい事故が発生して報道されている大企業は、十分なほどの技術的対策や物理的対策ができていると思うが、事故が発生している。その多くが、組織内部の人間の仕業だ。それは、3つの対策のうちで一番重要なのは人的対策であることを感じさせる。

「情報セキュリティの対策はお金がかかるし、大企業のやることだ」と思っているかも知れない。大企業ほど目が届かない分、技術的対策や物理的対策でカバーする必要がある、お金がかかる。

実は、中小企業の方が取り組みやすいのである。

2. 情報セキュリティとは

情報セキュリティは、「機密性、完全性、可用性を維持すること」という定義がある。

それぞれ簡単にみていくと、機密性は、秘密を守ること。完全性は、偽造や改ざん、破壊を防止すること。可用性は、必要な時点で利用できること。となっ

ている。

ここで、取引先とのトラブルを例に情報セキュリティを考えてみたい。

例えば、納期が遅れたという場合において、その原因をたどると、伝票データのパソコンへの入力を間違えたため（完全性）、機械が故障したため（可用性）ということかもしれない。一見、納期が遅れたという事象は、情報セキュリティ事故ではないように思われるが、この場合、完全性または可用性が維持できていない状態であり、情報セキュリティ事故となる。

情報セキュリティというと機密性のことばかりがクローズアップされているが、本質は完全性や可用性にある。

機密性だけでなく、完全性、可用性も含めて、情報セキュリティに対応することにより、ビジネスロスを減らし、ビジネス競争力を高めることができるのである。

3. 中小企業向けのガイドライン

何から取り組めばいいのかわからないという声もあり、政府などでは、中小企業向けにガイドラインやセルフチェックツールを用意している。それらのいくつかを紹介する。

(1) 中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン

（独立行政法人 情報処理推進機構）

実施すべき具体的対策を選択抽出したものである。また、最低限やっておきたい情報セキュリティ

対策を25項目に絞り込み、それらの実施状況を自らで点検することができる。解説もついており、どこにどのような問題点があるのかを把握することができ、情報セキュリティの取り組みの次のステップへの道筋が明確にガイドされている。

(2) 情報セキュリティ対策自己診断テスト

(独立行政法人 情報処理推進機構)

Webページ上の質問に答えることで、組織の情報セキュリティへの取り組み状況をISMS(情報セキュリティマネジメントシステム：ISO/IEC27001) 適合性評価制度よりも簡便に自己評価することが可能だ。また、何千件もの実データに基づき、望まれる水準や他社の対策状況と自社の対策状況を比較することができる。

(3) 情報セキュリティ理解度チェック

(NPO日本ネットワークセキュリティ協会)

情報セキュリティの取り組みを定着されるために従業員向けにセキュリティ教育を実施しているケースは多い。このサイトでは、Eラーニング形式になっており、Webページ上に問題が出てきて、それに答えることで、理解度をチェックすることができる。

中小企業がどう取り組めばいいのだろうという疑問に答えられるところまでは、整備できていると思っていだろう。だが、セルフチェックにより有効性をチェックするには限界がある。そこで、第三者審査により取り組みを確認する方法が有効である。

4. ISMS 認証取得

情報セキュリティに関する第三者審査といえば、ISMS認証の取得である。ISMSはマネジメントシステムなので、予兆などを改善の機会ととらえ、スパイラルアップする仕組みを備えている。企業のインフラとして十分な力を発揮し、外部にもアピール

することができる。

ただし、ISMS認証の取得にはコストがかかりすぎるのが難点である。

5. 行政への提言

QMS(品質マネジメントシステム：ISO9001)やEMS(環境マネジメントシステム：ISO14001)の認証取得では、すでに助成金制度が用意されている自治体は多い。ただし、ISMSの認証取得に関しては、まだまだ少ないのが現状である。

そこで、機密情報の取り扱いに関すること、および業務改善の仕組みを兼ねそろえているISMSの認証取得の取り組みを支援する「制度の創設」を提言する。支援制度には助成金の他、専門家派遣等の人的支援も考えられる。

これら制度の活用等により中小企業の企業力を高めることは、地域活性化にも大きく寄与するものと考えられるのである。



SaaS型グループウェアを活用した業務改善の促進について

城北支会

山本 一臣

kazu_dot_consulting@yahoo.co.jp

1. はじめに

無料SaaS型グループウェアや低価格ネットブックの登場など、経営資源の少ない中小企業であっても、グループウェアを導入可能な環境が急速に整いつつある。そこで、本稿ではSaaS型グループウェアの導入や活用に向けての提言を行う。

提言前に用語について触れておく。グループウェアとは情報の共有化やコミュニケーションの効率化を支援するソフトウェアである。組織の共同作業における業務改善を図ることができる。SaaSとはインターネットを通してソフトウェアの機能をサービスとして提供する形態である。ネットワークを通して提供する前提で初めから設計されており、ブラウザを使うものが多いという特徴をもつ。

2. 業務改善に向けての提言事項

(1) 提言事項

中小企業の業務改善のためSaaS型のグループウェアの活用促進を提言する。理由は3点ある。

- ① 民間企業では、グループウェアの導入は、まだまだであり普及の余地がある。
- ② グループウェア導入で業務改善を図れる。さらにSaaS型のグループウェアではモバイル利用等さらなる業務改善が図れる。
- ③ 無料SaaS型の本格的グループウェアや低価格ネットブックの登場などコスト負担が急速に下がっており導入しやすくなっている。

次項では、これらの3点について詳しく説明する。

(2) グループウェアの普及率はまだ50%

2008年4月にインターネットコム株式会社とJR

東海エクスプレスリサーチが行った「グループウェア利用動向調査」によると、民間企業に勤務している回答者のうち49.8%が勤務先にグループウェアが導入されていると回答した。全体の回答者では41.8%と06年の前回調査と同様約4割という結果であった。まだグループウェアの導入は5割である。まだまだ普及の余地があることがわかる。

(3) 事業の効率化に役立つグループウェア

グループウェアには、スケジュール管理、施設予約、メール、掲示板、文書管理、ワークフロー等の機能がある。導入すると情報の共有化による業務改善メリットを享受できる。さらにSaaS型グループウェアでは、ブラウザが動作する端末さえあれば使える。また、情報を管理するサーバの設置や管理が不要である。ユーザはソフトウェアを利用するのみでよく、サーバの維持・運用の煩わしさはない。

また、インターネットで利用可能であるため、外出先や遠隔地の事業所であってもグループウェアの活用が可能となる。取引先との共同利用も可能だ。

(4) グループウェア導入のためのコストは低下

大手ポータルサイト事業者が簡易グループウェアを無料で提供していたが、本格的機能の無料SaaS型グループウェアを提供する事業者が表われた。2009年2月の提供開始からわずか5ヶ月で利用社数が3000社を超えたとのことである。

また、昨年あたりからネットブックと呼ばれるインターネット利用を目的とした5万円以下のモバイル型ノートパソコンが発売されている。ネットワーク事業者と同時契約すると端末代が数千円となる。

さらに、モバイル通信でもブロードバンド並みの高速通信次世代サービス「WiMAX」が開始された。



図表-1 無料SaaS型グループウェア

前払方式で無駄なく利用できる契約方法もある。

以上、SaaS型グループウェア活用促進を提言する3つの理由を説明した。次に、活用促進のための具体的な支援事項について説明する。

3. 実現に向けての支援事項

(1) 経営者講習会開催によるメリット理解の促進

ITは手段であるので、その手段を選択することの効果を経営者に理解してもらうことが不可欠である。そのために講習会の開催を行うことが効果的である。ITの世界では次々と新しいIT用語が出てきて理解が難しい。また、目に見える機械のようにその効果が一目瞭然にわかるものでもない。よって、講習会でじっくりと見てもらう必要がある。

(2) 導入円滑化のための操作説明講習会の提供

円滑に導入していくためには従業員への操作説明会も必要である。新しいやり方には抵抗感があるので、講習会で少しでも操作してもらうと導入時の円滑化が期待できる。有料ソフトウェアであれば、講習会も整備されているが、無料のものだとなかなか講習会もない。よって操作説明会の開催支援が必要

である。

(3) 企業内マニュアル例の提供

実際に企業内で使っていくためには、単なる操作手順だけでなく、自社のどの業務で使うのか、業務上でのフロー、誰がどのような役割を担うのかなどの決め事を周知・徹底しないと効果的な運用できない。しかし、このようなマニュアルをゼロから作るのは負担が大きい。よって、マニュアル例を提供することで、作成負担の軽減が期待できる。

(4) セキュリティ対策についての説明

SaaSでは、業務データが外部のサーバに保管される。よって、営業秘密や個人情報などの漏洩や消失により事業活動に影響を及ぼす重要なデータについては注意がいる。グループウェア上での取り扱いを避けるのか、情報に対するセキュリティ保護を適切に行い取り扱っていくのか等、セキュリティ方針とルールが必要である。また、従業員へセキュリティの重要性やファイルのパスワード保護の具体的方法なども説明しておくことで情報漏洩等のリスクが低くなるので、ぜひ説明会を開催しておきたい。

4. 中小企業診断士が果たせる役割

最後に、上記提案において中小企業診断士が果たせる役割を4つ挙げて本提言を終わりにする。本提言が中小企業の業務改善の一助となれば幸いである。

- ① 経営者講習会において、経営の専門家として経営の視点でグループウェアの有用性を説明できる。
- ② グループウェアの導入予定企業に対して、操作説明講習会を企画・提供できる。また、その後は導入の助言等で貢献できる。
- ③ 診断技術を用いて調査した企業利用実例に基づく、実践的企業内マニュアル例の作成に貢献できる。
- ④ セキュリティ対策においてセキュリティの専門家と連携し、経営視点で対策の重要性を説明できる。

中小企業の新製品開発支援政策提言

城北支会
鍛 治 田 良
kajiryo@gd5.so-net.ne.jp

1. メーカーを取り巻く環境

現在、日本のメーカーを取り巻く環境は非常に厳しい。中国などの人件費が安い国々とのコスト競争にさらされ、優位であるといわれる品質においても価格差を埋めるだけの明確な差がなくなりつつある。

また、グローバルなメーカー間の競争だけでなく、顧客の飽きとの競争も存在する。新しい商品を次々と投入しても、すぐに売れ行きは悪くなり、新製品の投入効果は年々小さくなっている。つまり、製品ライフサイクル(寿命)が、年々短くなっているのである。

2. 製品開発の現場

メーカーにとっての生命線は製品開発であることは、言うまでもない。成熟化した市場では、顧客ニーズに対応しなければ生き残ってはいけない。大企業であれば、マーケティング部門などが全体のコーディネートを行い、顧客ニーズにあった製品開発ができるような部門、人材が存在するが、中小企業ではそのような体制をとることは難しい。中小企業では、モノを創る開発部門と顧客ニーズを把握する営業部門を連動させ、開発を行うのが現実的である。

しかし、これまでの診断経験を踏まえると、開発部門と販売部門が連動できずに、製品開発がうまくいかないケースが多くみられる。

その主原因を次にあげる。

(1) 顧客声が届かない

顧客と接することの少ない開発スタッフは、持っている顧客情報も少ない。顧客がどのような理由で

製品を選んでいるか、顧客から見た当社の強みなど、顧客の評価を知らないケースが多い。

また、営業部門から顧客情報が伝わっていないことも多い。

そのため、今までの商品の延長の製品を開発し、顧客ニーズと離れた製品開発となってしまうのである。

(2) 開発者のハロー効果

開発者は、自分の開発した製品には思いがこもっているため、良い製品と思いこんでしまう。そして、顧客にとっても良い製品であると思ってしまうのである。顧客視点で、良い製品であるかどうかを冷静に判断することは難しい。

また、新製品が売れないと、開発者からは「営業が売らない」「営業がダメだ」との声が出るなど、自分を正当化してしまうのである。

このように、冷静な判断ができないことが多いのである。

(3) なぜ買うかを把握していない

営業側の問題としては、顧客を十分に把握していないことだ。日々の営業活動で顧客に接しているにも関わらず、「なぜ、顧客が自社の商品を選んでいるか」など、購買動機に関する情報収集をしていないことが多い。

購買動機が分らないと、ニーズにもとづく開発はできない。

(4) 魅力を伝えられない

とても良い新製品が開発できても、顧客にその良

さをうまく伝えられないことがある。従来までの方法、内容でプロモーションを行っているため、十分に魅力を伝えることができていない。

また、インターネットの発達により、顧客自体も多くの情報にさらされているため、顧客の心をつかむような工夫が必要である。

(5) 顧客の計画をうのみにしてしまう

取引企業がメーカーの場合、顧客の販売計画をうのみにして新製品開発をしたものの、さっぱり売れず、開発費用と不良在庫だけが残った、というケースがある。

依頼を断れない場合を除いては、顧客の販売計画を自社でも調査し、新製品開発計画を実施するかしないかを判断することが必要である。

以上のように、新製品開発における問題点は、顧客の情報が開発者に伝わらない、情報自体に問題がある、マーケティングができていないなど、技術の領域外で起こっているケースが多い。つまり、開発者でなくても、製品開発に積極的に関わっていくことはできるのである。

3. 開発支援のポイント

では、中小企業を支援する組織、個人はどのように製品開発を支援していけばよいのだろうか。支援のポイントは、次の5点であろう。

(1) 顧客視点を持たせる

開発担当者に対して、顧客にとってのメリットを繰り返し質問することである。質問に答える過程で、顧客の視点で考えるクセができる。

(2) 伝わる仕組みをつくる

顧客情報がスムーズに伝わる仕組みを作ることである。顧客要望書などの帳票を作成し、紙ベースで回覧する。顧客要望書には、コメント欄を設け、開発者からの意見を記述してもらう。

(3) 知る仕組みをつくる

購買動機を聞いてくる仕組みを作ることである。具体的には、営業日報に記述させる方法がある。営業担当者によっては顧客の購買動機を聞く習慣がなく、聞き方さえ分からない場合もあるので、営業研修等にて教育する。

(4) セールストークを考える

素人であることを生かして、素人でも理解できるようなセールストークを社員と一緒に考えることである。

(5) 市場調査をサポートする

開発の早い段階で、新製品の市場性について調査する。そして、初期の段階で冷静に開発計画を見直せる機会を作り、無駄な開発が行われるのを防ぐ。

4. 提 言

このことから中小企業支援の政策として、次の2点を提言する。

(1) 総合的な製品開発支援

技術開発、マーケティングなど部分的・経営機能的な支援ではなく、総合的に製品開発を支援する仕組みを作ることである。

アイデア創出後の開発初期から市場に出すまでの一貫した支援である。

(2) 市場調査サービスの提供

アイデア、開発初期の段階で市場調査を行うものである。開発の早い段階で、市場性を客観的に判断し、適切な意思決定を行い、開発効率を上げることである。

以上、2つの提言をスピーディー提供できることが、商品力の強い中小企業を鍵になるであろう。

商工会議所異業種研究会での5年間の経験からの提言

——ものづくり伝統技術を活かした新製品開発・製造・販売の成功——

城東支会

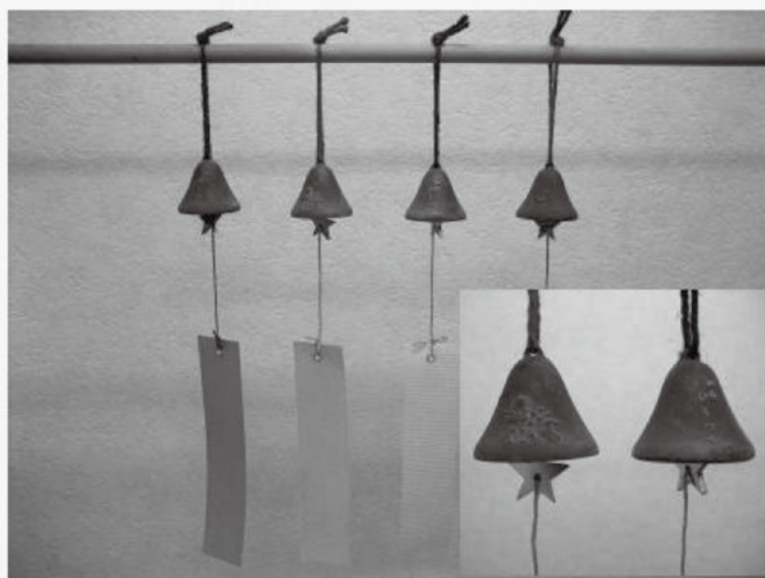
後藤 武史

oiso_take@yahoo.co.jp

HIG 平塚市異業種研究会

☆ 産学公連携で開発 伝統工芸の新名産品が誕生しました ☆

湘南ひらつか七夕風鈴



風鈴 5.2cm×4.5cm 桐箱 7.2cm×7.2cm

¥4,500(税込み)

【商品説明】

平塚には金目川下流域に開拓した渡来人により産鉄が行われた伝承や、相模の国府と考えられる鍛冶工房跡・遺物の出土、地域一帯で梵鐘鋳物師が活躍していた歴史があります。

このような歴史を掘り下げ、当研究会ではかつて盛んだった相模の鋳物に学び、鋳物製品の開発を目指したプロジェクトを立ち上げ、「湘南ひらつか七夕風鈴」を企画・開発しました。

平塚市立横内小学校の5・6年生を対象に、ものづくりの楽しさを知ってもらおう鋳物出前授業を行い、児童から風鈴の模様を募り、それに高校生がアレンジをほどこし、彦星と織姫のあいだに天の川の星が入った絵柄になりました。また安藤広重の「東海道五十三次 平塚宿」に描かれた高麗山を模り、砂張りといわれる銅と錫の合金の青銅を用いた涼しげな音色の風鈴に仕上がりました。

風鈴は先人が日本の夏を過ごしやすいようにとつくり出した夏の風物詩、ひとつづつしてさわやかな夏を過ごしてみませんか。

1. 平塚市異業種研究会への参加と取り組み

筆者は、平成16年4月1日、平塚商工会議所中小企業相談所長に薦められて、平塚市異業種研究会に入会した。爾来今日まで、5年半、平塚市異業種研究会会員としての活動を行い、その中で、多数の中

小企業に接してきた。平塚市異業種研究会会員として知遇を得た会員企業中小企業経営者仲間、平塚商工会議所、会頭、専務理事、中小企業相談所長等多くの各位のご支援を得て、平成19年11月1日、平塚商工会議所議員に当選することが出来た。その後、

平塚市異業種研究会会員中小企業診断士事務所「オフィス後藤」代表として活動する傍ら、平塚商工会議所専務理事の強い推薦を頂き、「平塚商工会議所アジア貿易推進委員会幹事」の重責のほか、「平塚市TMO委員会委員」をも兼務を仰せつかっている。平塚市異業種研究会の活動の詳細は、yahoo検索「平塚市異業種研究会」で出るWebsite <http://www.shokonet.or.jp/hiratuka/hig/index.htm> をご覧頂きたい。

現在のメイン会員企業は、(株)品川鉄工場(上下水道用機械製造)、(株)湘南アルテック(アルミ鋳造加工業)、(株)足立機械製作所(一般産業機械・設計・製作)、(有)グリテックスインターナショナルリミテッド(太陽光発電機、メカトロシステム開発製造販売)、愛宕精工(株)(航空機用部品製造)等各種多彩な業種の企業が加入している。平塚市異業種研究会の前々会長は、現在の会長の実父であるが、当時平塚商工会議所の会頭を兼務されており、筆者の平塚商工会議所議員就任にご尽力頂いた。其の方は現会長が社長を勤めるの品川鉄工場の相談役に退かれ、社長職はご子息に譲られたが、今も忘年会等には出席されるがかつては会員企業は300社あったが、助成金等が少なくなるに従い会員数も10分の1に減少したそうである。

2. 平塚市異業種研究会での事業成果

さて、平塚市異業種研究会の事業内容は下記の通りである。

- (1) 定例会議の開催
- (2) 懇親会、交流会の開催
- (3) 研究会講演会の開催
- (4) 各地の製造現場等見学会の開催
- (5) 国、県、市、商工会議所の助成金の取得
- (6) 会員企業共同によるものづくり事業、新製品開発、販路開拓、マーケティング等

平塚市異業種研究会は、地域の伝統工芸技能・技術を活かして、「湘南平塚七夕風鈴」を開発・製造・

販売に成功した。詳細は、「平塚市異業種研究会」のホームページをご覧頂きたい。

(7) 「湘南ひらつかテクノフェア」等への出展

(8) 今後の事業展開

今、日本の政策の大きな柱は、地域資源開発と農工商連携による国家基盤の底上げである。平塚市異業種研究会の次なる課題は、「農工商連携」である。この地域の農、商、工の連携による新たなる新製品の開発・研究に向けて我々は取り組みを開始した。

3. 異業種研究会で得られた成果

中小企業は、個々では優れた技術を有しているが、それらを開発統合して商品化する為にはグループ化が必要であり、異業種研究会を通じて個々の中小企業の夢であったものが、現実に商品化に到達できたことが成果である。

4. 各市区町村で異業種研究会を創設すると得られるであろう成果

各市区町村には、伝統的美術工芸技術、地域独自の特産農水産品がある。これらは、特有の地域資源であり、商品開発に繋げることが、期待される成果である。

5. 各市区町村等行政への提言

行政におかれては、各地での異業種研究会の創設をお奨めする。異業種研究会は、必ず其の地域の基盤技術の継承・革新、新技術・新製品の開発、地域経営資源である技能伝承等に貢献するのみならず、そこで開発された新技術・新製品は、其の地域の活性化に大いに貢献することを約束するものである。

中小製造業の技術・技能伝承を 促進するための支援について

城東支会

酒井 幸三

Kozo.sakai@catv296.ne.jp

1. 提言概要

少子高齢化、若年層の製造業離れ等の環境変化による製造業の技術力低下が危惧されている。対応策として、60歳定年延長制度の導入など元気な高齢者の活用が政府施策として打ち出されている。元気な高齢者にその力を発揮してもらう機会の提供は望ましいことではあるが、一方で経営者が安易に高齢者に頼り、技術・技能の伝承がおろそかになる危険もはらんでいる。製造業の技術力強化の持続可能な対策としては技術・技能の伝承が欠かせない。しかしながら技術・技能の伝承は経営面でも、その方法面でも多くの課題を抱えており、特に中小企業に対しては何らかの支援制度の整備が望まれる。この支援は市町村には荷が重過ぎるため、その母体を都道府県または商工会議所レベルで行うことを提案する。

2. 3つの支援

(1) 経営者・管理者を対象とする教育への支援

項 目	内 容
技術伝承の一般知識	形式知と暗黙知 伝えるべき知識の構造化各種 の伝え方 ・作業標準として組み込む ・マニュアルとして残す ・人から人へ（OJT）
技術伝承の具体的手法	伝えるべき技術の選別方法 作業分析のやり方 作業標準の作り方 作業マニュアルの作り方 DRBの進め方
技術伝承に関わる人材の確保とモチベーションの向上	伝承者への金銭的報酬 伝承者のステータスの付与 継承者への優遇措置

伝承についての一般的知識および経営者自身が伝承計画を立案するための基礎知識を習得するためのセ

ミナーで、一定の条件を満たすものに対し助成を行う。一定の条件を満たすセミナーは前記プログラムを最低限備えるものとする。

(2) 「個別企業への指導員派遣による支援

申請企業が中小企業診断士などを受け入れ、技術伝承のための実務的支援を受ける費用の助成等である。具体的実務支援は次のようなものである。

- ◎ 技能分析
- ◎ 技能マップの作成
- ◎ 作業分析
- ◎ 作業標準の作成
- ◎ マニュアルの作成
- ◎ 伝承者への指導法の教育、アドバイス
- ◎ 継承者への各種相談（悩み）の受付

(3) 継承者（確保）のための支援

伝承においては伝承システムの整備など伝承側への支援・助成も重要であるが、継承者の確保および継承者の十分な意欲が無ければなりたない。継承者を確保する上での障害は、

- ① 経営者に継承者を雇用し続ける財務的余裕がない
- ② 継承者に十分なインセンティブがない

ことの2つが考えられる。この面での現行の助成としてはキャリア促進助成金、人材投資促進税制などがある。また、資格認定制度などもある。これら諸制度の拡充により次のような継承者対策を行う。

- ③ 伝承計画提出を前提として、継承者の賃金の一部を直接補填するか、税率低減を行う。
- ④ 企業に対し、継承者がある一定の検定レベルに達した場合給与増額を行わせ、その費用を補填する。但しこの補填は伝承が完了するまでとし、

完了後は伝承者の退職による人件費の軽減分を財源として継承者の処遇改善を行わせる。

3. 技術伝承に関わる支援制度設計上の基本的考え方

(1) 伝承者側の問題

① 暗黙知の表出と共有知化を絶えず心がけさせる
優れた技能の持ち主は、漫然と動作を繰り返しているのではなく、絶えざる事象の観察と試行錯誤によって暗黙知の表出を行っている。しかしながら伝承に際しては、表出されたままでは継承者に理解しにくい場合が多い。従って伝承者には出来る限り技能を客観化・数値化することで共有知として伝えることを意識させる必要がある。すなわち伝承方法の指導をする必要がある。

② 失敗に対する姿勢

伝承は継承者が自ら動作を繰り返す経験を通して少しずつ達成される。その過程では失敗が起こることは避けられない。伝承者も経営者もこの失敗から来る損害に寛容でなければならない。こうしたロスに対する助成も必要であろう。

(2) 継承者の側の問題

① 強い意欲の維持

継承者の中には伝承者はノウハウを伝える義務を持っている、伝わらないのは伝承者の努力不足と捉えるものもある。技能の伝承には暗黙知の共有知化が必要だが、初めから共有知を示されても、それだけでは本当のところは伝わらない。共有知の伝達(座学やマニュアル)に加え、継承者が自ら努力して体験を通じて学び取ることが重要である。

この点において継承者のモチベーションを高めるための特別手当での支給等への助成が必要である。

4. 現行支援制度との比較

(1) 社内教育(OJT)に於ける社内講師への助成

「中小企業雇用創出等能力開発助成金」制度でもOJTへの助成があるが、社外講師への謝礼が原則

である。3項の「基本的考え方」で述べたように、実際の伝承は社内の伝承者と継承者の共同作業であり、その費用的負担額は明示しにくい面があるが、例えば伝承者の給与を基準にするなど何らかの方法で企業内伝承者(社内講師)によるOJTへの支援を行う制度とする。

(2) 支援対象とする技術・技能範囲の拡大

技術・技能の中には「モノ作り高度化法」の育成対象となっていないが、経営者あるいは伝承者として伝えることに強い意欲を持っているものもある。時として時代遅れと考えられた技術が生きてくることもある。

やみくもに申請のあった技術に伝承の支援を与えることはできないにしても、支援対象は出来る限り広くすべきである。そのためには、経営者の熱意や伝承者・継承者の意欲を中心に助成対象を決めることも必要である。技術の中身よりも伝承への意欲を重視することである。

そのためには、地域に密着した都や区市町村の事情に精通した職員や診断士が、技術の専門家と組んで助成先の決定を行うような制度とする。

5. 具体的支援・助成案

分類	助成項目	助成額
経営者教育	セミナー参加費	全 額
指導員派遣	指導員派遣費	日額の 1/2 最大 3 年間
継承者支援	継承者人件費	月額給与の 1/2 上限、3 年間
	継承者奨励金	月額給与の 20% 相当を上限とする 加給支給
制度整備・ 運営支援	地域経営者、伝承者との 面談と技術の重要度、将来性についての専門家 との協議を通じて伝承 技術を選択する診断士 の配備	

中小企業に対する教育訓練支援策の強化について

三多摩支会

増田 巧

taku-masu@nifty.com

1. はじめに

私は「サイバーシルクロード八王子（市役所、商工会議所、企業、大学及び住民が一体となり、地域内の豊富な資源を最大限に活用した魅力ある産業都市“八王子”の形成に向け設立された任意団体）」のボランティアベース活動であるビジネスお助け隊のメンバーとして、地域中小企業のための人材育成、なかでも中核的人材の育成プロジェクトに関するお手伝いさせていただいている。このプロジェクトで企画検討され、平成19年よりスタートした『リーダー育成塾』は、受講者は勿論のこと、派遣元の中小企業経営者にも大変好評を博し、今年で第3回目が開講、実施されている。この立上げに関わった一員として、これまでの経験や感じたことをもとに、中小企業における社員教育支援という観点から自分の提言を取りまとめてみたいと思う。

2. 中小企業における教育訓練の難しさ

（1）教育訓練のあるべき姿と中小企業における現実

人材育成手段の1つである教育訓練は、『ウデ』（業務遂行に欠かすことの出来ない「固有専門知識技能」）、『チエ』（計画化技法のような「業務をより効率良く効果的に進めるための共通管理知識技能」）、『ココロ』（組織内における「階層別の役割期待と必要知識」）の3つがバランスよく構成され、且つOJTとOff-JTを上手く使い分けて実施されるのが望ましい。しかし、費用と時間に余裕の乏しい中小企業では、現場での職業指導訓練的色彩の極めて強い、いわゆるOJTで『ウデ』に関わる教育だけ

に対応・終始しているのが現実である。『チエ』と『ココロ』に関する教育、及びOff-JTに関してはほとんど実施出来ておらず、置き忘れられていると言っても過言ではない。

（2）「中小企業の現実」の背景にある問題

「企業は人なり」は普遍的原理である。企業規模の大小によって教育訓練に対する関心が大きく異なることはない。リーダー育成塾を企画検討するに先立ち、ビジネスお助け隊プロジェクトチームでも数多くの中小企業を訪問し、人材育成/教育ニーズについてヒアリングを実施したが、そこで見えたものは、大企業に負けず劣らず顕在化した数々のニーズ（特に、経営後継者と現場力を支える中核的人材に対するものが際立っていた）はあるものの、以下のような問題で成り行き任せ状態になっていることであった。

- ① **効率性の問題**： 小人数組織ゆえ、『チエ』『ココロ』に関する教育とOff-JTの自社内実施については、常に非効率の問題がつきまとう。
- ② **費用の問題**： 社員を外部の教育研修に派遣するには、コスト負担が大きすぎる。
- ③ **リテラシーの問題**： 教育訓練に関する基本知識（＝リテラシー）やノウハウが脆弱なため、あるべき姿に近づけるための取組み方が分からない。

3. 問題解決のためには

上述の問題に中小企業が独自で個別対応することは極めて困難である。まずは、問題解決に意欲のあ

る地域の中小企業をクラスターとして束ね、いわゆる「群管理」の対象とすることで教育訓練の企画/運営支援をやすくしてゆくことが必要であろう。

4. 提 言

中小企業における教育訓練の難しさと脆弱さ、なかでもバランスを欠いている『チエ』『ココロ』に関する教育とOff-JTを強化・充実するための支援策として、以下の内容を提言したい。

(1) 地域一体での教育推進

地域中小企業群を1つの企業とみなし、その最大公約数的ニーズに沿った教育訓練の企画/実施/評価を行政と一緒に進める。

これにより、中小企業における低コストで効率的なOff-JTの実施が期待できる。当面の具体的活動の1つとしては、商工会議所/商工会が地方自治体の産業振興担当部署等と連携し、サイバーシルクロード八王子「ビジネスお助け隊」活動事例を1つのモデルにし、その取組みを主導してゆくことが考えられる。この際、中小企業診断士はコーディネーター/ファシリテーターとしての役割を積極的に担ってゆく必要がある。

(2) 人材育成専門機関の設立

人材育成/教育訓練を1つの独立したテーマとする支援専門機関の設立を促進する。

既に幾つかの地方自治体では専門機関（かながわ人材育成支援センター、長野県産業人材育成支援センター等）を持つところもあるが、支援対象になる中小企業総数に比べるとまだ極めて少ない。「経営全般」と云ったような大まかな括りでの支援ではなく、教育訓練機会の開発と提供に的を絞った支援の専門機関づくりが急務である。こうした支援専門機関を通じた徹底したヒトへの投資は、天然資源に乏しく、技術力/品質等の知的価値でライバル他国に伍してゆくしかない日本企業において、そのまま現

場力強化に繋がる。また、能力開発機会向上による成長の自覚は個人のやる気を高める源泉の1つでもあり、中小企業経営者の頭を悩ます社員の定着率の向上にも作用する。

(3) 大企業OB人材の積極的活用

人事部/教育研修部等の自前の教育訓練担当組織があるかどうかを問わず、概して大企業にはQC分野を始めとするいろいろな部署で教育訓練の企画/実施/評価に関するリテラシーを有する人材が数多く存在する。そうした大企業のOB人材を発掘・募集し、上述のような支援専門機関、あるいはビジネスお助け隊のような地域産業振興団体等で大いに活用を図ることが重要である。特に、ある特定分野における講師業務であれば、中小企業への再就職とは異なり、業務/組織風土等に馴染むのが難しく時間もかかるということもなく、在職時代の知識/スキルを比較的早く活用できるのではなかろうか。



事業継続マネジメント (BCM) と事業継続計画 (BCP)

——事業継続計画 (BCP) 策定だけでは緊急時対応できない——

城東支会

村上 一幸

shindanshi-km@m2.gyao.ne.jp

1. まえがき

内閣府が2009年02～03月に行った調査によると、BCP策定状況は、大企業で18.9%（策定済み）+16.4%（策定中）、中堅企業で12.4%（策定済み）+3.4%（策定中）とあまり導入が進んでいない。

このような状況で、2009年8月11日に発生した駿河湾を震源とした地震は、製造業の集積する東海地域を直撃し、地震列島に立つ日本経済のリスクを改めて浮き彫りにし、企業への直接的な影響は限定的だったが、企業の危機管理に警鐘を鳴らすものとなった。

新型インフルエンザについても日本で初めての死者を出し、集団感染が急激に増加している。

このような自然災害やパンデミックなどで事業活動が中断することを防ぐためや発生時に如何に早く事業を再開させるかを組織として開発され、維持されるのがBCM/BCPである。

2. 事業継続マネジメントと事業継続計画

改めて英国規格BS25999-2:2007から事業継続、BCM、BCPの定義を確認する。

(1) 事業継続とは

あらかじめ定めた受容可能なレベルで事業運営を継続するために、インシデント（潜在的事例）及び事業中断（混乱）に対して計画を立案し対応する組織の戦略的及び戦術的能力。

(2) 事業継続マネジメント (BCM) とは

組織への潜在的脅威や、そうした脅威が現実となった場合に、引き起こされる可能性のある事業運営上の影響を特定する包括的なマネジメントプロセス。このプロセスは、組織のレジリエンシー（復元力）

を構築するフレームワークに、組織の主要なステークホルダーの利益、組織の評判、ブランド、及び価値創造活動を保証する効果的な対応のための能力を提供する。

(3) 事業継続計画 (BCP) とは

組織が、あらかじめ定めた受容可能なレベルでその重要な活動を実施し続けられることを可能にするため、何らかのインシデント発生時に備えて、開発され、維持されている文書化された一連の手続きおよび情報の集合体。

この定義から、BCMは、インシデントが発生した際に、「如何に事業を継続させるか」若しくは「如何に事業を目標として設定した時間内に再開させるか」について、組織の復旧力や対応力を構築するためのフレームワークであり、BCPは、そのための計画自体を指し、手順や情報を文書化したものであることが理解できる。

3. 事業継続計画 (BCP) 策定の問題点・課題

このように手順や情報を文書化したものであるBCPを策定したからといって緊急時の対応ができるというわけではない。

実効性を高めるためには、マネジメントサイクル (PDCA) を回していく仕組みを構築することが必要であり、事業継続の意味や目的を経営者の強いリーダーシップのもと、社員全員が理解し、参画し、構築されるべきものである。（参照：図1 事業継続マネジメントライフサイクル）

内容が分からないまま机上での計画策定になっていることへの懸念を感じている。このため以下の問題が起きている。

(1) 事業継続計画 (BCP) 策定の対象範囲

リスクを影響度と発生頻度で考えた場合、現状のBCPのほとんどは自然災害や新型インフルエンザという影響度の大きいものへの対応が最優先で行われている。しかし企業においては、組織的な不祥事やサプライチェーン間で起きる取引の減少、金融機関の貸し渋りや融資の引き上げなど、日常の中でインシデントが起きており、事業継続を考える上では日常の業務の中で発生するリスクこそ喫緊にBCPを策定することが重要と考える。

再度、BCPの範囲について検討する必要がある。

(2) 事業継続計画 (BCP) 策定に必要なスキル

BCP策定のためのノウハウやスキルがないため、実効性のある計画策定ができないのが現状である。また、策定に人材を割けない状況でもある。経営層の積極的な関与と外部の人材の活用を行い、実効性の高い計画策定及びマネジメントサイクルが回る仕組みを構築する必要がある。

(3) 事業継続計画 (BCP) 策定の費用

BCP策定の費用確保が難しいと答える企業が多く存在する。実現不可能なBCPを策定するために過度に費用がかかっているケースが多いと思える。総花的な対応ではなく、戦略的に自社にとっての適正なBCPを策定する必要がある。

4. 提 言

企業を取り巻くリスク環境の高まりにより事業継続への関心が高まっているが、BCM、BCP、リスクマネジメントなどの定義や意味自体がいまだに曖昧になっており、企業のBCP策定担当者は苦勞をしいられていると考えられる。

今提言では、BCP策定企業及び担当者の支援のために「専門家派遣事業」を各行政及び各種経済団体が行うことを希望する。具体的には、

(1) 中小企業の実態を調査する

(2) 中小企業のBCP導入支援のために専門家派遣事業を立ち上げる

- ①支援金額を決定する
- ②支援期間を決定する（継続的支援を考慮）
- ③対象企業数を決定する
- ④実行体制を整える（専門家を組織）
- ⑤教育事業も併せて行う

(3) 策定後の新たな継続的支援を策定

であり、防災やインフルエンザだけではなく本来のBCP策定ができるよう支援すべきである。

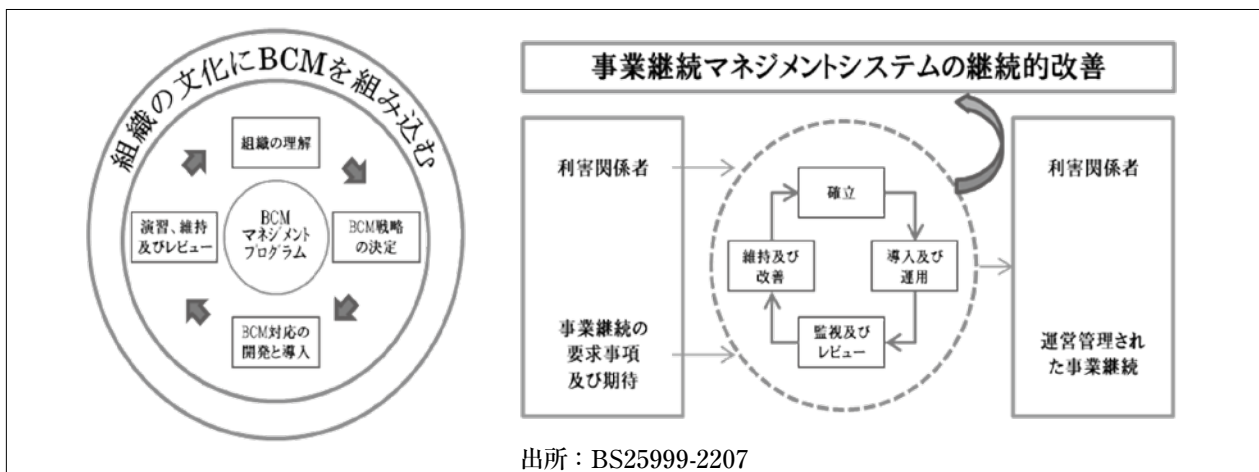


図-1 事業継続マネジメントライフサイクル

中小企業の為の海外販路開拓支援

城西支会
和田 敦 登
atsuwd@beige.plala.or.jp

1. 経営の進路が見えにくい中小企業

2007年8月フランス BNPパリバグループのサブプライム問題に端を発した金融危機は、2008年9月のリーマン・ブラザーズ(米国第4位)破綻を契機に加速し、世界経済の下ぶれが一気に高まった。

こうした環境下で、中小企業では売上が急速に落ち込み、運転資金の枯渇リスクに直面している。

将来に目を向けても、国内市場では、少子高齢化等による人口の減少等により、多くの産業分野で市場の成長が鈍化すると予想される。こうした厳しい見通しが、若年層の起業を鈍らせ、経営者が長年にわたって育て上げた事業への承継意欲をも減退させているようだ。

2. 有望な海外市場

わが国には、高度な技術をもつ優秀な中小企業が数多くある。しかし、製造分野に特化し、大企業と比べて販路開拓等(マーケティング)が不得手な企業が多い。ここでは、(1)今後わが国の中小企業が狙うべき海外市場 (2)ターゲット市場に向けた取り組み姿勢について言及し、その必要性を説く。

(1) 成長市場(販路)について

一般的に、企業の成長戦略を推進する場合、成長市場(販路、製品)を選別し、経営資源を集中することが、効果的である。

IMFによる世界経済見通しから判断すると、(資料1参照)先進国における市場規模は今後拡大が期待しづらい。また、こうした成熟市場においては、通常、市場の寡占化がおこっており、新たに中小企業が参入することは難しいと考える。

一方、振興国・途上国においては市場規模が安定

的に拡大すると予想される国が多い。特に、鉱物資源、食料資源、人的資源(海外からの送金)などが豊富で、食料・資源価格の上昇のメリットを受けやすい貿易構造を持っている国が有望だろう。従って、BRICs^(*1)やJFIC^(*2)のような資源依存型の新興国をターゲットとした海外戦略が考えられる。^(*3)

また、アジア太平洋地域においては、自由貿易協定(Free Trade Agreement)の発効が相次いでおり、ASEAN・日本FTA(AJCEP)が、2008年12月発効、在ASEAN^(*4)日系企業は、高付加価値部品を日本から輸入し、完成品を他のASEAN諸国に無税で輸出できることとなった。2010年には、ASEAN10カ国によるASEAN自由貿易地域(ASEAN Free Trade Area)に加え、ASEAN・韓国、ASEAN・中国においても多くの品目で無税化される見込みである。^(*5)

こうした新興国では、若い世代の人口構成の割合が高い。39歳以下を若年層とすると、人口比率は欧米では、50%半ばであるが、BRICsでは65%、JFICでは73%に達する。しかも、若年層の可処分所得に占める割合も、JFIC16では57%でG7の38%を大きく凌駕し、今後親からの所得移転を考慮すると、息の長い有望市場になると思われる。^(*6)

(*1) BRICs: ブラジル、ロシア、インド、中国

(*2) JFIC16: ベトナム、タイ、トルコ、アラブ首長国連邦、パキスタン、メキシコ、ベネゼエラ、サウジアラビア、ペルー、ポーランド、アルゼンチン、ルーマニア、ハンガリー、ナイジェリア、エジプト

(*3、5-6) JETRO 2008年版貿易白書 2008年8月7日記者発表より抜粋

(*4) ASEAN: インドネシア、シンガポール、タイ、フィリピン、マレーシア、ブルネイ、ベトナム、ミャンマー、ラオス、カンボジア

〈資料1〉 IMFの世界経済見通し

(前年比 %)

	4月見通し 予測				1月見通し 比較	
	実績		見通し			
	2007	2008	2009	2010	2009	2010
世 界	5.2	3.2	-1.3	1.9	-1.8	-1.1
先進国	2.7	0.9	-3.8	0.0	-1.8	-1.1
うち 米国	2.0	1.1	-2.8	0.0	-1.2	-1.6
ユーロ圏	2.7	0.9	-4.2	-0.4	-2.2	-0.6
日本	2.4	-0.6	-6.2	0.5	-3.6	-0.1
新興国・途上国	8.3	6.1	1.6	4.0	-1.7	-1.0
うち アフリカ	6.2	5.2	2.0	3.9	-1.4	-1.0
中国	13.0	9.0	6.5	7.5	-0.2	-0.5
インド	9.3	7.3	4.5	5.6	-0.6	-0.9
ASEAN-5	6.3	4.9	0.0	2.3	-2.7	-1.8

出所：IMF World Economic Outlook April 2009

(2) 成長市場 (提供する価値基準) について

市場に製品・サービスを提供する場合、顧客に提供する価値基準を選択する必要がある。トレーシー・ウィズマによるとこの基準は、

1. 効率的なオペレーション (業務運営能力=低コスト、短時間)
2. カスタマー・インティマシー (顧客認識力=個客対応重視)
3. 製品リーダーシップ (製品やサービスでリーダーシップ)

の3つに分類される。従来、多くの中小企業は製造部門の見直しにより、低コストを実現し、グローバルな競争優位を支えてきた。しかし、近年の新興国の振興により、生産工程で日本の中小企業がイニシャティブを執ることは特殊な製品を除いて難しい。今後は、海外市場においても、ターゲット (標的) セグメントを明確にし、個客のニーズに感度の高い対応をする価値基準 (顧客認識力) の重視が求められる。

3. 行政への提言

海外における成長市場の見極め、提供する価値基準などあるべき姿を実現するには、製品企画や開発に始まり、消費者が使う行為までを含めたバリューチェーン全体にわたる深い知識、経験、分析力が必要となる。中小企業が単独でこれを実現するのは困難であり、下記の方法での支援が必要と考える。

- (1) 中小企業の依頼を受け (有料、無料)、海外販路を調査、開拓する (スピード感のある) プロジェクトチームを編成する。
- (2) 貿易実務を含む、海外ビジネスをサポートする (敷居の低い) 組織体制をつくる。
- (3) 海外でのマーケティングプロモーションをサポートする (土地勘のある) 支援組織をつくる。
- (4) 中小企業者に、マーケティング、財務、貿易実務等の基本知識を教える (草の根教育) システムをつくる。

上述の支援に必要なのは、知識、経験が深いスタッフを数多く要している中小企業診断士会 (協会、支部、支会) の有効的な活用と思われる。今後、行政との協業をさらに深めることによって、地域中小企業の販路開拓を草の根レベルに展開できるのではなかろうか。「大企業ならある程度共通性があるが、中小企業の再生には個性の強さや、地方ごとの特色にも配慮する必要がある。(2008.6.22 日経 一橋大学 山本和彦教授)」。中小企業診断士会は、弁護士、税理士など他の士会等との連携をとりながら、中小企業の個々の特性に合わせた、進路開拓をする役割を担うと考える。

平成21年度「地域中小企業政策提言集」

2009年11月5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：中村 正士

編集委員：八嶋 憲治／池田 章／藤田 千晴／中村 稔
高橋 徹／渡部 鉄夫／若槻 直

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

