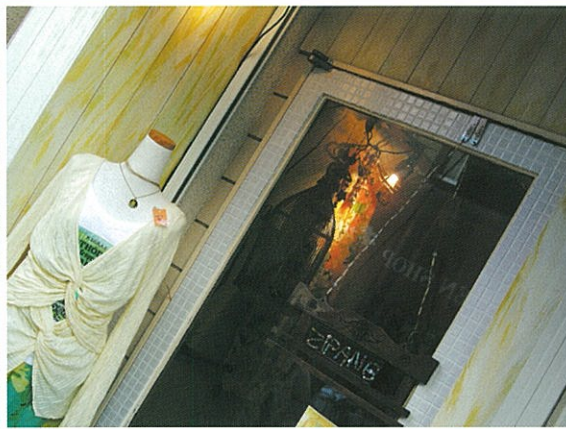


地域政策提言集



はじめに

地域に根ざした診断士の活動と提案！



社団法人 中小企業診断協会 東京支部
支部長 高島 利尚

景気の回復基調が続き、企業に明るさが戻ってきたと言われる昨今、各中小企業者の方々の状況はいかがでしょうか。多様化し、かつ激しい変化の中において、各中小企業に対する支援は、今まで以上のきめ細かさと迅速さが求められているように感じます。つまり、地域に密着し、待ちではなく、個々の企業に即した支援をタイミング良く行っていくことの重要性が高まっていると思います。

私ども中小企業診断協会東京支部は、5年前から「地域政策提言集」を毎年発行してまいりました。中小企業診断士が各地域において実践してきた成果を基に、今後の中小企業支援施策に対する提言をまとめた冊子です。

今年度も当支部における中央、城東、城西、城南、城北、三多摩の6支会から多くの提言が寄せられました。

地域連携から商店街の活性化、情報化の推進、2007年問題における技術継承対策、観光など多くのジャンルからの提言です。ひとつひとつが、中小企業診断士自ら汗を流し実践したものです。

地域支援の核となる自治体および中小企業支援センター、商工会議所、商工会、中央会ならびに金融機関の皆様が、地域における各中小企業の支援を行っていく際に本書が参考になれば幸いです。

中小企業診断士制度が来年度から変わり、私ども中小企業診断士の質の向上が求められております。今まで以上に努力し、中小企業の皆様に喜んでいただける支援を続けて行く所存です。同時に各支援機関の皆様との連携を深めて一層満足度の高い支援活動を行っていきたいと考えております。そして、今後もさらによりレベルの高い「地域政策提言」につなげていきたいと思っております。

中小企業の皆様が勝ち組み企業になれることを祈念して。

平成17年度「地域政策提言集」目次

はじめに 地域に根ざした診断士の活動と提案！ 高島 利尚 … 1

第1章 地域連携によるコミュニティの形成

複数商店街による広域ブロック地区の形成 太田 龍雄 … 4
小規模商店のコミュニティビジネス拠点化 河合 陽子 … 6
中央区との協働 関本征四郎 … 8

第2章 商店街活性化と街づくり

商店街活性化一方策 安田 秀夫 … 10
「他店応援運動」による商店街活性化 福島 正人 … 12
道路空間の活用による商店街活性化 角田 淳 … 14
商店街の成長ホルモン 高坂 一郎 … 16
団塊世代のパワーを活用した商店街活性化の提案 高橋 明憲 … 18
タウンマネジメントへの消費者視点のアプローチと診断士の役割について 山口 利生 … 20

第3章 情報化の推進

現行のITシステムを効果的に活用 河越 恵二 … 22
商店街ホームページ運用サポート事業パイロットプロジェクトから水平展開する 樗木 裕伸 … 24

第4章 企業の経営革新に向けて

新会社法施行を捉えた各種経営支援について 生方 淳 … 26
経営品質活動を通じて地域の活性化を実現する 山縣 英則 … 28

第5章 創業支援

創業ニーズ・コンセプトバンク事業 山川美穂子 … 30
起業成功者による起業者への支援 窪田佐知子 … 32
地金地生による創業支援 小田 澄男 … 34

第6章 空店舗対策

「空く店舗」情報の収集と活用 板橋 昭寿 … 36
中小商店主のハッピーリタイアメント支援事業 東 康七 … 38
空き店舗の組織的実態調査と入店促進のための支援施策 細谷 和丈 … 40

第7章 国際化の推進

ASEAN諸国との国際交流促進のすすめ 後藤 武史 ... 42

第8章 個店の魅力づくり

“レイアウト変更”で喫茶店の活性化につなげる 小高 正芳 ... 44

手軽な「一店逸品運動」 榊原 貞夫 ... 46

第9章 中小企業活動の支援体制づくり

土業ネットワークメールマガジンの開設 山戸 昭三 ... 48

中小企業経営クリニック 瀧山 森雄 ... 50

現状支援政策の活性化 西川 憲之 ... 52

日本版「ジョブシャドウ（職業体験）」の勧め 龍野 孝道 ... 54

第10章 地域環境対策

ご近所のできるCO2排出権取引 岡部 功一 ... 56

防災から減災へ、商業コミュニティがすべきこと 矢向 直人 ... 58

事件は現場で起きている 長谷川 猛 ... 60

第11章 地域資源活用型の地域振興

地元の「匠」、発掘・支援事業 平澤 明 ... 62

地域交通網と連携した市街地活性化プラン 岡部 功一 ... 64

総合的なまちづくり政策の構築と着実な遂行を 後藤 武史 ... 66

商店街と地域と観光 相楽 守 ... 68

第12章 新たな連携を目指して

特許マップ活用、特許内容のモデル化推進による特許流通の促進 高橋 明憲 ... 70

インターンシップでの産学官連携支援 伊藤 隆夫 ... 72

中小製造業の「新連携工房」の設立を 細川 良彦 ... 74

「2007年問題」対策として、企業ノウハウの組織知化を！ 山崎宗太郎 ... 76

複数商店街による広域ブロック地区の形成

— 地域住民の生活全般への対応とサービスの提供 —

城西支会

太田 龍雄

1. 今なぜ商店街を越えた広域ブロック単位の結びつきが必要か？

- 今や商店街には空き店舗とマンションの間に営業している業種はコンビニ以外にはクリーニング店、美容院、ラーメン店、生花店などで、地域住民の生活全般を支える業種業態を網羅するには一商店街では賅いきれず近隣数商店街の勝ち残り店を中核に戦列を組みなおす必要が出てきている。
- 地域住民側も高齢化が進み介護支援乃至要介護の家庭も増加傾向が見られる。ショッピング手押し車での毎日の買い物も次第に煩わしくなっている。気がわかって信頼の置ける店にその日の必要な品物を電話で配達してもらいたい。ついでにその店以外の数点の品物も出来れば一緒に配達してもらいたいというのが高齢者住民の本音である。
- 広域ブロックでは中核となる個店同士がネットを組み差別化できる逸品を開発し、あるいは独特のサービスを展開することによって当該ブロックの評判やブランドを高めることができる。

企画⑤ボランティアの募集等が先ず考えられる。

- ブロック地区の活動内容は地区内住民の乳幼児から成人、更に高齢者まですべての生活上の必要ニーズに対応する。これをモットーに業種構成も計画する。

従来商店街活動に消極的であった運送屋や畳屋、信用金庫およびマンションやオフィスビル内の設計事務所もソフト開発会社にも参加してもらう。

24時間対応、緊急対応についても当番制を土台にシステム化する。注文品の配送についてもブロックとしてより効率的な方法を検討する。

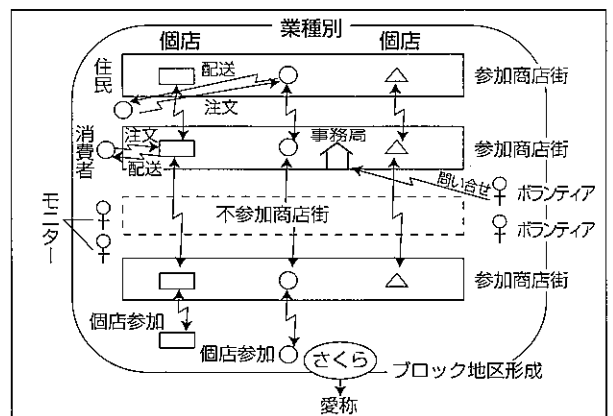


図1 広域ブロック地区の構成

2. 商店街広域ブロックの立ち上げ

- 複数の商店街と更に近隣の参加希望の個店で広域ブロックは構成される。組織形態は任意団体がLLP(有限責任事業組合)が考えられる。
事務局は取り敢えず、参加商店街の内のいずれかに置く。事務局の主な仕事は ①ブロック名の愛称の募集 ②地域住民に対してのブロックの意義と目的の徹底 ③商業マップの作成 ④イベント

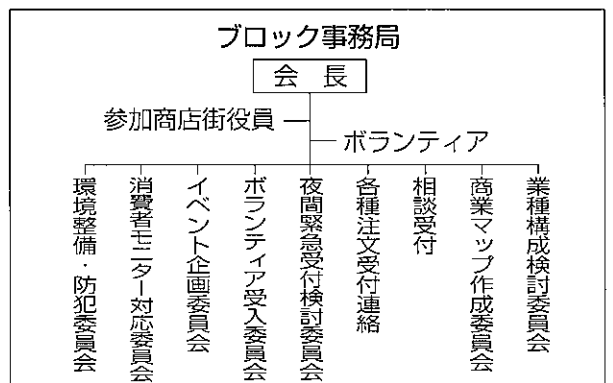


図2 広域ブロックの事務局の構成

3. 地域住民との交流

広域ブロックの立ち上げが地域住民の全生活の必要事項に対応するのを目的とする以上、なんとしてでもその目標を地域住民にアピールし理解してもらわねばならない。更にもう一步進めて、住民が自分達の生活の場を「一緒になって盛り立てる」のだという意識にまで高めてもらわねばならない。

都会砂漠で居住地として、環境的にも防犯上もこれ以上放置できないという住民側の危機意識を呼び起こしてでも一緒に立ち上がってもらうような基盤づくりに持っていくようにする。その方法として

(1) 消費者モニターからの提案受け入れを図る

住民であり消費者である人々の具体的な意見を聞き入れ改善点はどしどし実行する。

(2) 住民の中から協力者としていろいろの形で企画に参加してもらう。

① 著名人をお願いする

ご当地に住むご縁でなにとぞ地元活力にお力をお貸しくださいと日頃からお願ひしておく。

② 和歌、俳句、川柳、絵画、写真の展示の場所の提供。地域によって、居酒屋、喫茶店、信用金庫コピー、空き店舗、等の利用。

③ カラオケ、声楽、演奏の場所と機会の提供

④ ボランティアの活用

近い将来実現する団塊世代の退職者の地域での能力の活用。家庭の主婦や学生のチョイボラの受け皿を作る。ちょっと時間ができたのでボランティアをという地元でしか出来ない要望をうまく活用しているところもある。

ボランティアの仕事としては事務局の仕事をはじめ企画提案に能力を発揮してもらう。その他地域の環境整備、防犯関係、バリアフリーの支援活動等事欠かない。

(3) 24時間受注と緊急時対応

ブロック立ち上げ時の目玉であるこの課題につ

いては、区役所、保健所、消防署、警察等関連部署と緊密な連携をとり、地元としても一番有難みが判る問題だけに綿密慎重な計画を必要とする。

4. 行政との関わり

地方自治体に(東京都を例として区に)広域商店街ブロック立ち上げを推進する会(仮称)を提案する。

(1) 推進する会の目的と趣旨

① 区は広く商店街に呼びかけ更に区商店街連合会の幹部と諮り、広域商店街ブロックのモデルを一つ立ち上げる。

② このモデルの設立は商店街および居住住民の側からの地域活性化の意欲を基盤として湧き上がり、この活性化を通して住民の生活のニーズを十分満たす複合商店街のシステムを創り出す。

③ 設立されたモデルブロックの運営を支援し、その実績を評価し、改善しつつこのモデルにならって同趣旨のブロックが形成されるようPRする。

(2) 当推進する会の構成

① 行政側(区): 住民生活担当、産業振興担当、地域保健衛生担当

② ブロック側: 趣旨賛同商店街代表、関連町内会代表、住民代表

③ 中小企業診断士: 立ち上げのコーディネータとして最低限商店街対応数

(3) 当推進する会の事業展開

① モデルブロックの基本計画の策定
前章までの記述を参考にして作成。

② ブロック事務局の設置

モデルブロックの参謀本部であり推進母体である。

(4) 行政側の予算

賛同商店街側も応分の負担はする。

区側としては会合費、計画策定費、PR費、診断士の費用等を含めて300万円を計上する。

小規模商店のコミュニティビジネス拠点化

—市民活動団体との“新連携”による地域商業再生—

中央支会
河合 陽子

1. 激減する小規模商店

小売業のうち小規模事業所が、ここ20年で約40万店舗も減少している。これにより地域経済をはじめ治安、環境、伝統文化の継承など、コミュニティ全般への弊害が懸念される一方で、こうした地域課題を市民自ら解決しようとNPO等の市民活動が活発化している。

ここでは、従業員5人以下で地元資本の「小規模商店」の再生策として、「市民活動団体」との新たな連携によるコミュニティビジネス（以下CB）拠点化を提言したい。

2. 再生へのポジショニング展開

(1) 「ニーズ対応力」「ノウハウ」を相互補完

小規模商店の「弱み」は、「経営者の高齢化等による後継者難」「魅力ある店舗が少ない」など*1。また「強み」は、「接客態度・接客サービス」「身近な立地」など*2。人材不足で市民ニーズの掌握力・対応力が低下する一方、長年培ってきた運営ノウハウや店舗立地が地域での存在価値の基盤となっている。

一方で市民活動団体の「弱み」は、人材面での経営ノウハウ・スキル不足、金銭面での資金調達力・収益性の低さなど*3。「強み」は、市民参画の高さゆえの、地域課題や市民ニーズの掌握力・対応力があげられよう。

以上より、双方は補完関係にあると言える。

*1 中小企業庁「平成15年版商店街実態調査」

*2 (株)三菱総合研究所「商業活性化アンケート調査」(2005年1月)

*3 中小企業診断協会東京支部コミュニティビジネス研究会「平成16年度 関東圏におけるコミュニティビジネスの実態調査報告」

(2) 「強み」融合でシナジー発揮

さらに図1より、シナジー発揮の方向性としてCBが導き出される。具体的には、①小規模商店の活動目的を「生活の糧」から「地域課題の解決・市民ニーズの充足」へ、②市民活動団体の運営手法を従事者の情熱に依存したボランティアモデルから持続可能なビジネスモデルへ——シフトさせる。

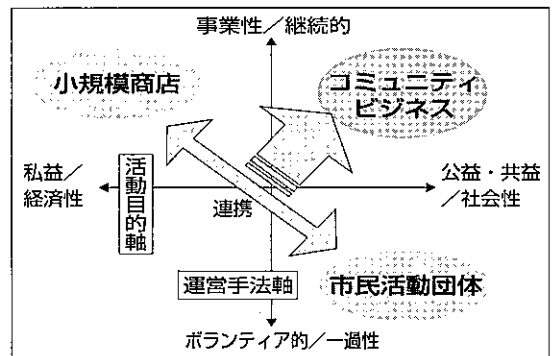


図1 現状ポジションと今後の方向性

3. CBモデル実現へのステップ

小規模商店を拠点に図2のCBモデルを実現するため、具体的なステップを検討する。

Step1) 交流段階

- ① ビジネスの明確化&発信；小規模店舗が、その再生および地域活性化を目的に、市民活動団体との新連携により、CB拠点化を図る。
- ② 資源情報の共有化；各構成主体が店やノウハウ、技術、人材など経営資源の情報を公開。

Step2) 連携・組織化段階

- ① 連携先および事業分野の決定；構成主体間のニーズすり合わせ・資源のマッチング、市民ニーズ・課題に応じた連携事業分野の決定。

- ② 連携体の組織化；業務提携・新規NPO法人化・緩やかなネットワーク組織化など、事業に適した連携形態を選択・設立。

Step3) 事業化段階

- ① CBモデルの策定・実行；実現性・持続可能性の視点からCBモデルを評価・選別。
- ② 不足資源の調達；他の構成主体とのさらなる連携、各種出資・助成・融資制度の照会。

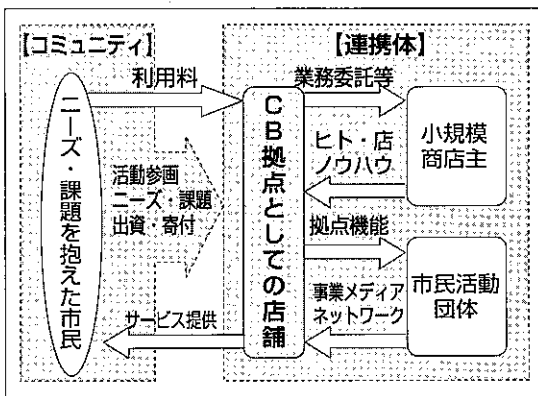


図2 小規模店舗を拠点としたCBモデル

4. 外部機関による支援策の提言

以上のステップを円滑化し、事業継続性を確保するための具体的な支援策を提言する。

(1) 行政の役割；協働プラットフォームづくり

「交流段階」では行政が中心となり、中学校区程度ごとのコミュニティマネジメント機関（以下CMO）創設を支援。利害・関心分野別の縦割りになりがちな地域構成主体を、横の多様性あるネットワークへと誘導する。

具体的には、①CMOへの連携コーディネータ派遣、②各構成主体の強み・弱みのデータベース化、③地域の参画促進など。予算面では、CMO拠点整備での商店街空き店舗活用助成の活用や地域ファンドの創設等も検討したい。商業・福祉・環境など多様なコミュニティ機能を果たすCMOを、部署横断的な助成等で支援する柔軟性が望まれる。

(2) 診断士の役割；継続性確保への「右腕」

「連携・組織化段階」「事業化段階」では中小企業診断士等の専門家が、CMOコーディネータや連携体支援の中心となる。具体的には、①コミュニティ診断；課題・ニーズ調査、地域資源分析、コミュニティコンセプト策定、②連携体診断；各構成主体の資源分析、事業分野設定、シナジー評価、③事業立ち上げ；CBモデル・事業化計画の策定、実施、④事後フォロー；効果測定、改善提案——など。

ここではCMOや連携体の経済的自立へ向けた、継続性ある事業の仕組みづくりが最終目標となる。とくに連携体への支援においては、市民活動団体が認証した商品・サービスを小規模商店で提供するなど、①市民の共感を得やすい非営利組織、②金銭的インセンティブを活用できる営利組織——の各組織特性を戦略的に組み合わせ、連携シナジーを最大限に活用する視点がカギとなる。

5. 期待される効果

地域商業面では既存商店の再生・存続や新規のCB創業の増加が見込まれ、内発的経済発展が期待される。また担い手としての高齢者や女性の新規雇用が創出され、商店街の集客力も向上する。

地域社会面では、地域課題の解決や市民ニーズの充足、地域資源の発掘・活用、市民の自己実現などコミュニティ基盤が充実する。加えて小規模商店にとっては、業種・業態の転換や「円滑な退出」を支える地域のセーフティネットの充実にもつながりそうだ。

表1 商店・市民活動団体連携事例

店の業種 + 市民活動分野	→	CB事業の展開例
八百屋	食育・地産地消	地元農産物の優先仕入れ
家電店	地域情報化推進	PC何でも相談、IT講習会
飲食店	高齢者福祉	介護食宅配、ふれあい食事会
鮮魚店	地球環境配慮	店頭で生ごみ堆肥化・販売
商店街	障害者福祉	空き店舗でパンを製造販売

中央区との協働

—地域活性化に貢献 キーワードはコミュニティビジネス—

中央支会
関本 征四郎

1. コミュニティビジネス（以下CB）とは！

9月総理府はわが国の人口における高齢者の構成が20%を超えたと発表した。2026年にはこれが4人に1人になるという。家には寝に帰るだけだった男性が地域に戻ってくる。一方地域には羽ばたいてる女性たちがいる。仕事を探す若者もいて、この人達が地域でビジネスをやろうという動きが活発になってきている。行政任せではなく、自ら住み生活するまちを良くしたいとの想いがある。ボランティアでなく、ビジネスとして、地域ニーズを発掘・解決して行こうというのがCBである。

この度の衆議院選挙は郵政民営化を進めようという政党が国民の支持を得た。その意味するものは「もう何でもかんでも先送りは沢山、1つずつ解決するために、一歩前に進んで欲しい」とする気持ちの現れでなかろうかと思う。年金だけでなく、わが国の借金1,500兆円。国だけでは解決しえない難問・課題は山積みである。地域からの変革で国を変えて行こうという動きでもある。

2. 中央区と中央区中小企業診断士会との協働事業—3年がかりで実現

2003年に発足したばかりの中央区中小企業診断士会（現非営利特定活動法人東京都中央区中小企業経営支援センター：略称NPOちゅうおう）の1事業部門としてCBグループが結成され、そのメンバー10名の5カ月に亘る結晶物として115ページにおよぶレポートが出来上がった。

8月、そのレポートをもとに「中央区における市民活動活性化への提言」として区民部商工課、地域支援課に対しプレゼンテーションを行なった。その年は採用にならなかったが、翌2004年、本年5月と3度にわたる提案を行なった。

結果、本テーマが本年事業として採択となり、公募の結果、当センターが事業受託を受ける事となった。地域に貢献していきたいとの想いが通じたことは誠に嬉しいことであり、更なる研鑽を重ね、中央区地域のビジネスサポーターとして、歩んでいきたいと考える。

中央区における市民活動活性化への提言

レポートは中央区地域における住民ニーズ及び市民活動の実態を調査し、それに対する行政における現状取組と今後の方向提言を骨子とした。

■ 中央区での住民意識調査（平成14年度 700人 回収508 回収率72.6%）

重要度高く満足度低い項目

1. 環境保全・公害対策
2. 住宅対策
3. 中小企業対策
4. 駐車場・駐輪場対策
5. コミュニティの育成

重要度高く満足度高い項目

1. 高齢者福祉・介護
2. 障害者福祉
3. 防災対策
4. 公園・緑地・水辺の整備
5. 保険・衛生

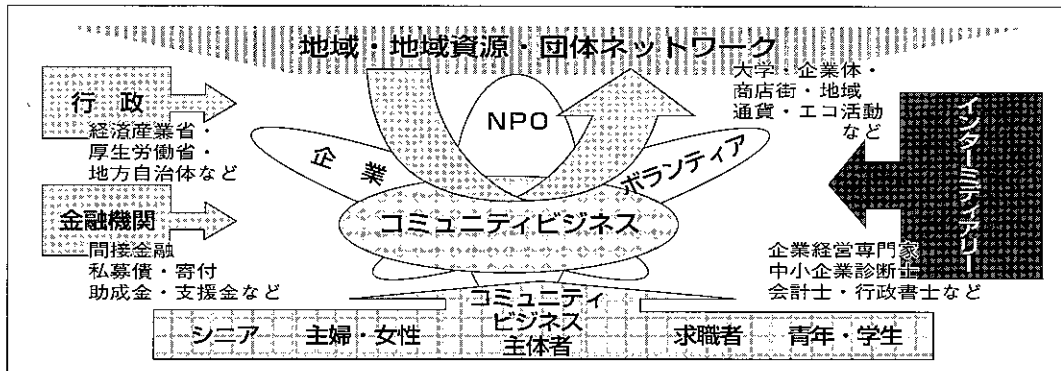


図1 コミュニティビジネスの世界

3. 中央区の平成17年度CB講演会・シンポジウム及び入門講座事業趣旨

CBに関心や意欲を持っている在住・在勤者などを対象に、シンポジウムや入門講座を実施し、CBに対する理解や意識の高揚を図り、受講者にCBの起業を動機付けるなど人材の育成及び企業に結びつけるため実施する。

又、本区は江戸以来、文化・商業・情報の中心地として発展してきた。しかし、今日に至り、区民や来街者のライフスタイルや消費行動などの変化により、「にぎわい」などが著しく衰退している商店街も見られる。そこで、事業実施に当たり、本区の特徴を活かしたCBの展開が可能となるようなシンポジウム、入門講座を実施する。

開催に当たっては、本区が日本を代表する商業のまちである事を十分活かせるよう、いわば都心型CBであり、かつ関心を引くオリジナリティに富んだテーマとする。中心とする分野は「安心・安全・環境」「スモールビジネス」「女性事業家」。

4. 地方自治行政に対する提言

前述したようにCB事業では決して先進地域とはいえない中央区が、本年シンポジウム・入門講座に取

組むことになった。“地域の活性化にはこの種の活動が不可欠である”と議論の末での事業決定となったようである。それぞれの行政では市民活動としてなのか、地域産業活動なのかと議論の分かれるところであろうが、これらの講座を入り口として企業家を育て、地域で活躍をしてもらう事が、目の前に来ている2007年問題解決の1つの糸口になると思われる。

ちなみに中央区で実施する講演と内容は【成功する都心型コミュニティビジネス】

- 講演会：シンポジウム及び交流会の参加募集者 100名、開催は11月19日4時間。
- 入門講座は11月26日・12月3日の2回受講者30名。
- 対象は区内在住、及び在勤者・受講費無料。
- 広報は区報・各施設へのパンフレット配布など。
- 事業受託「NPO法人東京都中央区中小企業経営支援センター」であり、今後3年に亘る中期事業計画のスタートである。未だ取組を検討していない、あるいは検討中の行政には新しい地域づくりの1施策の一環として、是非前向きな計画作りをお奨めしたい。

商店街活性化一方策

— 個店の活性化が商店街を甦らせる —

城西支会
安田 秀夫

1. 商店街の現状

商店街の活性化が叫ばれて久しいが、この間、全国的に見ると商店街は衰退の一途を辿っている。中小企業庁の調査によれば、平成5年、繁栄している商店街は4%だったのが、同12年には2%に減少、他は停滞または衰退となっている。

この間、政府は傍観していたわけではなく、商店街活性化のために、多額の資金を投じている。最近でも商店街へは平成15年度には「商業基盤施設等の整備及び活性化事業に対する支援」として49億円、平成16年度も同様の名称で、46億円投入されている。その結果、アーケード、カラー舗装、街路灯等が整備された商店街は増えており、外観は改善されている。

では、これ程の支援がありながら、何故、多くの商店街は衰退の一途を辿ったのだろうか、その理由は、活性化の方策に、問題があったからである。

2. 活性化の方策

従来「商店街に人が来てくれれば、売上が増える」という考え方があった。モノのない時代には、それも正しかったが、今は顧客の目も肥えて、これはという品物がなければ購入してくれない時代になっている。アーケード等外観が整っても肝心の個店に魅力がなければ、素通りされるだけである。商店街を活性化しようとするならば、商店街を構成する個店を

一店ずつでも、魅力ある店にして行くことが大切である。

では、その考え方が正しいか否か、ショッピングセンターを例にとり、検証してみることとしたい。

3. ショッピングセンターから学ぶこと

ショッピングセンター（以下、SC）と商店街の大きな違いは、二つある。

- (1) SCは店舗配置、業種構成が計画的
- (2) SCは、デベロッパーが選出した、有力店舗により構成されている

で、もし、ある店舗に集客力がなくなれば退店し、新たな有力店がすぐ後を継ぐ。

つまり、業種構成が魅力的な上、出店している店舗が顧客を惹きつける力をもっており、これがSC繁栄の理由といえる。

商店街は、業種構成や店舗配置を変更することは出来ないが、個店が各々の店を魅力ある店にして行くことは、努力次第で可能であり、そこにこそ商店街発展の鍵があると言えよう。

商店街の外観を良くして、来街者を増やすことは必要だが、来街者が買物をしてくれるか否かは、個店の魅力にかかっている。繰り返すようだが、快適に歩ける商店街でも、肝心の個店に魅力がなければ、人通りが増えたからといって、個店の売上が上がるわけではない。買物をしてくれるか否かは、個店の魅力にかかっていることを、認識すべきである。

4. 商店街で顧客が買物をする順序

商店街がアーケード等、外観を良くしても、個店に魅力がなければ売上があがらないことは、次表に掲げた顧客が買物をするまでの行動をみるとよくわかる。

顧客が商店街で買物をする迄の順序

商店街側の努力	顧客側の反応
① 商店街の外観の良さ	商店街に足を踏み入れる。
② 店舗の照明、見栄えのする陳列	店に入る気を起こす。
③ 魅力ある商品の存在	購買意欲が起きかける。
④ 店員のツボを押えた商品説明	良さを納得し購入する。

この表に示す通り、顧客に足を踏み入れてから、実際に品物を購入するまでには、いくつかの段階があり、商店街の人通りを増やす対策を実施したから、売上増が期待できると思うのは早計である。

従来、商店街活性化策と言われているものは、①の段階の提言が多く、コンサルタントの助言も精々、②までであった。③、④まで進んで、来街者の増加が売上の増加に結びつくわけであるが、個店がこの段階まで顧客を惹きつけるには、単独では難しい場合が多く、ここにこそ、中小企業診断士の出番があるといえる。

5. 個店活性化と診断士の役割

中小企業診断士（以下「診断士」）が、商店街活性化の為に、個店指導に携わる機会を得るために、次の手順を順序よく、踏むことを提言したい。

① 各区の診断士会の地区組織を通じ、地区の行政

機関に上記趣旨を話し、賛同を得た上で、費用支援を求める。

② 賛同と支援を得られたなら、診断士会の範疇にある商店街連合会長と相談し、商店街会長が熱心で、売上規模もベスト5に入る商店街を、一箇所選定する。

③ 連合会長の紹介により、選出した商店街会長に趣旨を説明、賛同を得たら、会長に趣旨に賛同しそうな候補店を選んでもらい、会長と共に該当店を訪問し、協力をお願いする。

④ 指導にあたる診断士は、診断士会員より募集するが、商店街、小売店（特に繁盛店）についての研究成果を、主たる選定基準とする。

⑤ 選定された診断士が取り組むべき課題は、現仕入れ先の良否だが、その前に大型店では社員教育に組み込まれている

(1) 来店客に対する愛想の良い挨拶

(2) 店内陳列に変化を持たせる能力

(3) 商品説明力をつける努力

等を、個店が身に付けるよう指導する。

この結果、たとえ一店でも活性化すれば、行政の商店街に対する見方に影響を与えるばかりでなく、商店街の他店にも刺激を与え、個店の活性化による商店街活性化への考え方が、前向きに検討されることが期待できると考えられる。



「他店応援運動」による商店街活性化

—連携強化で、商店外から商店街へ—

城北支会
福島 正人

1. 他店応援運動とは

商店街の強みは、いろいろな商店が集まっていることである。そしてその強みを活かすためには、それぞれの商店が協力し合うことが望ましい。

他店応援運動は、互いの店を盛り上げることで、各店の売上を伸ばし、商店街全体の活性化を図って行く運動である。

2. 運動の3つのステップ

他店応援運動には、3つの段階がある。

STEP1：お互いの店のポスターを貼り合う。

最初のSTEPは、他店のポスターを自店に貼ることから始まる。代わりに自店のポスターを貼ってもらう<図1>。来店した客は、商店街の他店の情報を得ることができる。

例えば、<図2>のように、クリーニング店と食堂でポスターを交換したとする。クリーニング店に来店した客は、「B食堂に600円のランチがある」という情報を得る。一方食堂に来店した客は、「クリーニングAは、月曜日にワイシャツ2割引」という情報を得る。

商店街に来る客が、1つの店だけに行くのと複数の店に行くのでは、1店あたりの客数が違ってくる。STEP1で他の店の情報を流すことで、客の立ち寄り店数を増加させる効果が期待できる。結果として、各店の客数を増加させ、売上向上につながる。

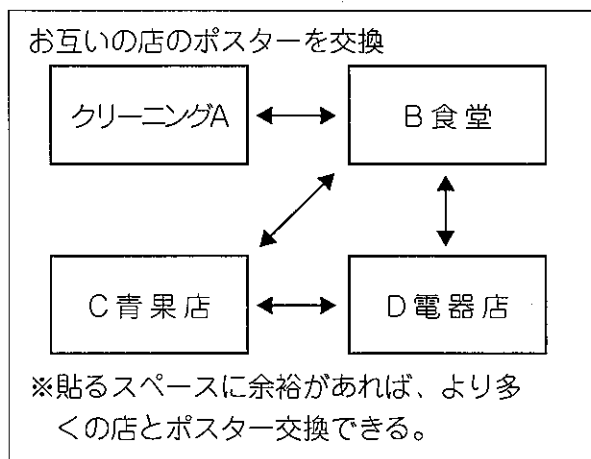


図1 STEP1

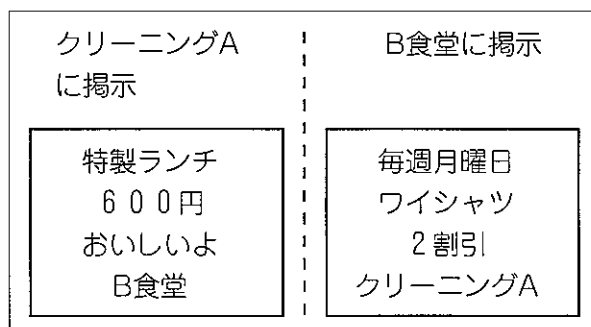


図2 ポスターの掲示例

STEP2：お互いの店の良いところを、客に宣伝する。

次の段階では、お互いの店の良いところを客に宣伝し、口コミ効果を意図的に作り出して行く。

例えば、B食堂で、「うちの店のハンバーグはおいしい！」と宣伝しても、自分の店のことであり、アピール力が弱い。しかし、直接利害関係のないクリーニング店Aで、「B食堂のハンバーグは、けっこうおいしいよ」と言えば、聞いた客も「今度食べて

みようかしら」となりやすい。〈図3〉

自分で自分の店を宣伝するのではなく、他の店に宣伝してもらうことで、より『高い宣伝効果』を引き出すことが可能となる。

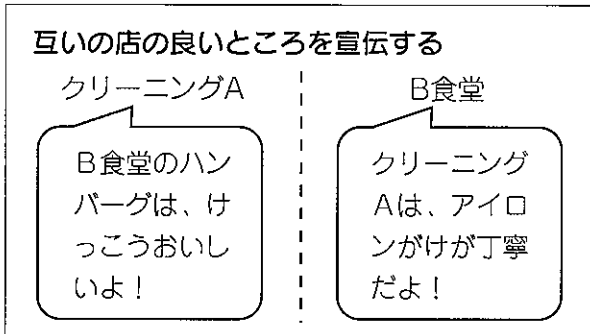


図3 STEP2

STEP3：商品やサービスについて、お互いにアドバイスをしあう。

STEP3は、商品やサービスについてアドバイスをしあう段階である。STEP2で店同士の連携がとれ、信頼関係ができていることが前提となる。

例えば、クリーニングAからB食堂に対し、「女性向けのヘルシーなランチメニューがあってもいいんじゃない」などと、アドバイスをする。お互いにアドバイスし合えば、より魅力的な『店作り』ができ、商店街全体の活性化にもつながって行く。

3. 他店応援運動の特徴

(1) 少ない費用で大きな効果

他店応援運動は、「他店のポスターを自店に貼る」ことから始まる。費用はポスター代程度である。運動をスタートすれば、客数増加、商店街の『魅力』アップなど大きな効果が期待できる。

(2) 各商店の魅力UP

他の店に宣伝してもらうには、自分の店の良いところを強化していくことが必要である。「おいしい

料理を出そう（食堂）」などと意識することで、より『魅力的な店』を作ることができる。

(3) 商店街の連携推進

本来商店街は、お互いの店が協力し合うことが望ましい。しかし現実には、商店街活動に非協力的な店も多い。他店応援運動により、『商店街』としての連携強化が期待できる。

4. 事業の概算予算例

他店応援運動事業の概算予算は、以下のように合計230万円程度である。このような運動を、全額または一部補助で実施して頂きたいと提案致します。

(1) モデル商店街への補助金

3商店街×MAX20万円＝60万円
※ポスターデザイン代・印刷代等、

(2) 説明会実施

講師代5万円×4回＝20万円
※商店街代表に対する説明会1回
モデル商店街での説明会3回

(3) 専門家派遣

2名×3万円×15回＝90万円

(4) 好事例集作成費

原稿2万円×10事例＋印刷製本代30万円＝50万円

(5) 雑費

10万円（資料代、通信費等）

道路空間の活用による商店街活性化

—道を活用した地域活動で、商店街の賑わい創造—

城東支会
角田 淳

1. 道は、様々な役割を担ってきた

道は、人や物の行き来する場所であるが、交通の役割の他に、憩いの場所など様々な生活の場の役割も担ってきた。しかし、現在では、モータリゼーションの影響で、交通の役割に片寄り、生活の場としての活用が減っている。

一方、欧米では、継続的・反復的に道を活用してオープンカフェなどが開かれ、地域住民の交流・語らいや集いの場としての役割を果たしている。日本においても、欧米と同じように、地域住民の生活の場として道が活用されることを期待したい。

2. 見直される道の役割

日本では、道路法などで、通常、道路上の物販施設などの設置を規制してきた。

しかし、平成16年3月の「規制改革・民間開放推進3か年計画」では、道路など公共施設の活用を推進するため、道路占用許可の弾力化など道路を地域活性化にいかすという国の方針が出されている。

また、平成16年10月から11月にかけて、神戸市の2地域でオープンカフェ社会実験が実施された。「三宮中央通り」では、交通規制を伴わない、高幅員の歩道上で、また「旧居留地」では、交通規制を伴うフリーウォーク（イベント）内で、それぞれオープンカフェの実証実験が行われた。前者は、土・日曜日の通行量は通常の1.3～1.6倍、平日はわずか

な変化（増加傾向）、そして、利用者95.1%、歩行者54.7%、店舗経営者77.8%が良い評価をした。後者は、土・日曜日の通行量は通常2倍以上になり、そして利用者のほぼ100%が良い評価という実験結果が報告された。

3. 「道を活用した地域活動の円滑化のためのガイドライン」

国土交通省は、神戸市における社会実験の結果を受け、オープンカフェ設置など、道路を利用する場合の指針「道を活用した地域活動の円滑化のためのガイドライン」を策定している。その主な概略は、以下の通りである。

(1) 道を活用した地域活動の基本的な考え方

① 対象とする地域活動について

オープンカフェや朝市などの収益活動、歩行者天国、祭り、パレード、コンサート、大道芸（ストリート・パフォーマンス）など非収益活動や、道路美化活動、放置自転車対策など公共的・公益活動、さらに、これらが組み合わった活動がある。

② 地域活動の基本的考え方について

「公共性・公益性への配慮」や「地域における合意形成」などに十分な配慮をした取り組みが必要となる。

(2) 道を活用した地域活動の進め方

① 地域活動内容の決定について

効果的な地域活動を行うためには、「地域の特徴」や「地域の課題」などを踏まえて、活動内容を考える必要がある。また、交通渋滞の発生やゴミ、騒音など想定される問題点に配慮する。それとともに、美化活動や放置自転車対策などの公益活動をあわせて実施することも、活動の円滑な推進に役立つ。

② 地域活動の実施組織について

一定の公共性・公益性や地域住民等の合意形成に配慮し、地方公共団体や地域住民・団体などの関係者からなる協議会など、実施組織は地方公共団体が何らかの形で関与することが必要である。

4. 道の有効活用で、商店街の賑わい創造

道を活用した地域活動のポテンシャルは、きわめて高い。道の有効活用は、商店街に賑わいを創造し、街に活気をもたらす。

そこで、商店街、地域住民・団体、地方公共団体が連携して「道の地域活動協議会」を組織し、道の

開放に取り組むことを提案したい。「道の地域活動協議会」は、地域の状況やニーズを組み込んだ道の活用を検討する。そしてガイドラインを踏まえ、継続的・反復的な地域活動を実施することによって、商店街活性化に寄与する。

5. 中小企業診断士の支援

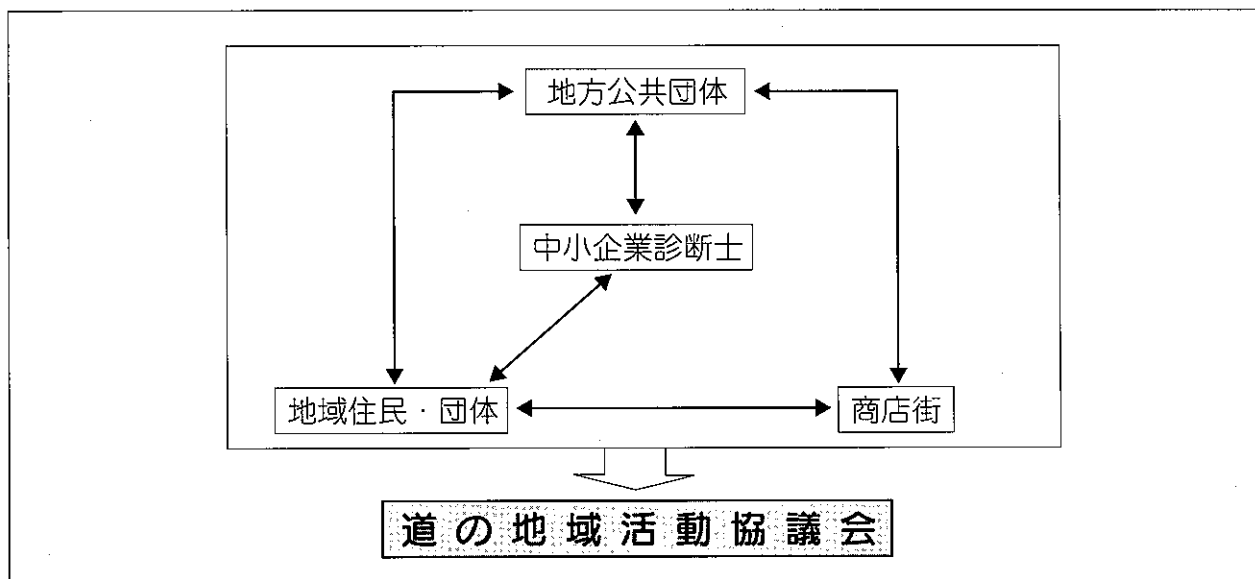
中小企業診断士は、地域活動の連携の核として、以下の支援をする。

(1) 連携のコーディネータ

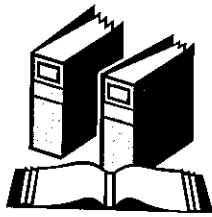
「道の地域活動協議会」として、地方公共団体、NPOなど非営利法人、地域住民・団体、商店街が連携する場合、関係者の立場の調整など整理しなければならないことが数多く出てくる。中小企業診断士は、関係者の間に立ち、連携組織体制の整備・運営等のコーディネート支援をする。

(2) 地域活動の現場支援

中小企業診断士は、道を活用した地域活動の現場に入って、オープンカフェやイベント等の企画・運営の支援をする。



道を活用した地域活動の連携のイメージ



商店街の成長ホルモン

城東支会
高坂 一郎

1. 商店街を巡る厳しい環境

長い景気停滞をようやく脱しつつあるかのように見える状況であるが、中小企業を取り巻く状況は決して平坦なものではない。国内外における市場環境の目まぐるしい変化の中で、対応できない企業は苦しい戦いを余儀なくされている。商店街もそうである。

企業は、新たな価値のある商品・サービスを生み、付加価値の高いものを市場で明確に打ち出さない限り、将来の成長の途は難しくなる。その為にも、内部でのイノベーション（経営革新）の動きは必須である。特に日本の小売業においては、多くの零細事業主が廃業に追い込まれ、大規模事業が伸びている。

(図1参照)

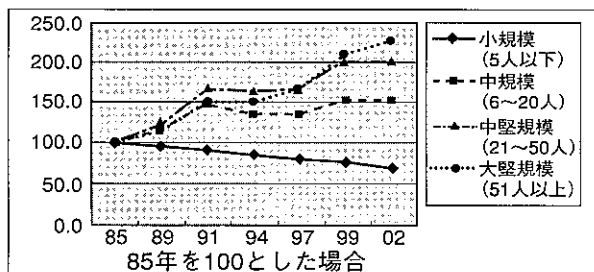


図1 小売業の従業者規模別事業所数の推移 (05年中小企業白書 第2-3-25図から)

地域交流の場であった多くの近隣型商店街がシャッター通りとなり、幹線道路沿いの大型量販店やスーパーに商業集積がシフトしている状況は全国的な動きであり、止めることはできない感もある。

2. 「流通主導」の意味するもの

なぜ、商店街が衰退し、替わってコンビニに代表されるチェーン店や量販店が伸びているのか。明らか

かに品揃え、サービス、店舗施設等で勝っている。しかし、決定的に違うところがある。それは、組織内部でのイノベーションの機能である。例えば人間であれば成長する場合に成長ホルモンが分泌され、筋肉や骨格を強くしていくように、成長している業態にはこうした「成長ホルモン」のような機能がある。具体的には、コンビニエンスストアには、スーパーバイザーが、担当するエリアの店舗を巡回し、商圈内の市場ニーズ、売れ筋商品、競合他社分析を行いながら、マーチャンダイジング戦略の見直し、店舗のスクラップ・アンド・ビルドを展開している。最近では、流通主導によって、製造業と提携して、惣菜、食品、飲料、菓子、日用品にいたるオリジナル商品を開発してヒットさせている。製造業側から見れば、従来の商品開発の主導権を流通に握られた事になり、商品サイクルの短縮化、多品種短納期化が一層加速している。PB商品は従来であればナショナル・ブランドよりも質の落ちるイメージであったが、いまやナショナル・ブランドの上を行くアイテムになりつつある。いわば、川下の流通が川上の製造業をオルガナイザーとして自己にとって都合のいいように組織化しており、そこに成長の源泉があるといえる。既存商店街はこうした脅威にいかに対応できるのだろうか。

3. 商店街に必要な機能

昨年の提言集においてもこうした課題に対して、消費者ニーズの視点にたって、ポジショニング分析を行い、商店街の生き残りのドメインを提言したも

のがあった。(’04年地域政策提言集 P4~5 金網潤氏提言参考) 筆者もまさにこの視点に立っている。即ち、コンビニや量販店のような成長業態が「付加機能」を中心に様々な利便性、アメニティを兼ね備えて顧客ニーズに対応しているのに対して、**商店街は顧客が「日常生活」の中で「本音で求める機能」に着眼点を置き、そこに生き残りの活路を見出そうとする策である。**

その為には、地域住民が求める「日常」-「本音」が一体何であるかを積極的に探索して、これに基づいた商店街のハード、ソフトを構成する必要がある。現状の商店街ではそうした機能は個々の店主に委ねられおり、店主達は日常の「あきない」という営みの中で日々実践しているのが実態である。しかし、多くの店主は高齢化しており、また次世代への事業継承も積極的ではない。今や方向性が示されても商店街として、そこに成長する力が弱まっているのであり、そこに根本的な問題があるのである。

4. 商店街の成長ホルモン

この問題に対応するには、**商店街の成長を促進させる「新たな成長ホルモン」**を投与する必要がある。従来も、「チャレンジショップ制度」や「インターンシップ」で新たな血を入れる努力はしているが、これを国、地方の政策として強化するのである。成長ホルモンとは、即ち「**商店街活性化に熱き思いを持ち、店主と本音のコミュニケーションのできる訓練された専門家**」である。商店街の方々を縁の下で結びつけ、悩みを聞き、コーチングしながらあるべき方向性に組織化していく存在である。一方で商店街を取巻く市場環境、競合業態の分析も行う。いわば、商店街のスーパーバイザーである。これを国の政策として地域別に育成し、商店街支援事業とセットにして実施するのである。

「商店街の成長ホルモン」の機能としては図2の

ようになる。「**指導者機能**」というのは、店主への様々な専門的な助言である。最近では個人情報保護法などの新しい法律の動きもある。「**解説者機能**」とは、商店街の現状について「鏡」のように映し出し、商店街に関する様々な問題を早期発見する機能である。

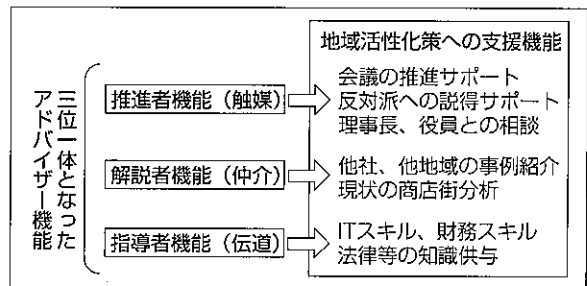


図2 商店街成長ホルモン機能

促進者機能というのは、まさにホルモンとして、微量であるが商店街活性化に効く機能である。これによって、商店街組織の様々な調整に当たる理事長、役員への過度な負荷が緩和されるし、商店街としての活動も具体的になるであろう。

更に「商店街の成長ホルモン」同志が互いに情報交換したり、相互に研鑽していくことも考えられる。「商店街の成長ホルモン」は1人で行うことが理想であるが、それが難しければチームで行ってもいいだろう。但し、肝心な事は、国や地方の助成事業とセットにして公的な位置づけで行う事である。

では、「商店街の成長ホルモン」はどういった人になるか。それは何よりも「コーチング、カウンセリング」を理解し、「リーダー」の経験のある方であろう。定年を迎えた民間企業の管理職の方や、商店経営の経験者、コンビニや量販店でマネージャーやスーパーバイザーの経験のある方もいい。長く市区町村で地域振興に尽力された方、学校の校長先生や教員も候補である。それぞれの経験を活かしながら不足する部分は教育課程で補えばいいのである。もちろん**中小企業診断士**も候補であろう。

機会があれば「商店街の成長ホルモン」の育成カリキュラムをご提示したいが、紙面の都合で割愛する。今後の参考になれば幸いである。

団塊世代のパワーを活用した商店街活性化の提案

城南支会

高橋 明憲

1. 団塊世代とは

第1次ベビーブームの1947～49年に生まれた人々を団塊世代というが、2007年からそろそろ引退が始まる。

この世代は800万人が生まれ、その1年前後を含めた人口は1千万人を上回り、全人口の1割弱を占めており、パソコンやインターネットをうまく使いこなし、体力的にも問題がないので、これまでの高齢者世代に比べ、60歳以降も社会で活動し続ける人が多いと予測される。また、若々しさ、お金の余裕、時間の余裕、個性・多様性といった団塊世代の特徴はいろいろなマーケットを活性化させると期待されている。

2. 活動の場を商店街に

団塊世代が引退といってもそれまで得た知識や経験が消失するわけではない。自分のペースで満足感のある仕事をして、それに見合った報酬を得て社会に貢献する。必要なのは、自分の力を発揮できる場所で社会に役立っているという実感をもてることである。

そのためには、積極的に生活を楽しむためのいろいろなコースで指導的な役目を果たしていただくことが望ましい。そのような活動の場を商店街に求めたいと思う。

今、商店街は、魅力ある店舗が少ない、大規模店やチェーン店に客足を取られる等で衰退、停滞して

いるところが多く、その結果空き店舗が増加している状況である。そこで、活動の拠点として、特に空き店舗の活用を提案したい。

3. 生活を楽しむカルチャー作り

団塊世代は、高度成長の牽引を通して高度な技術・技能を身につけ、デジタルに明るく、アウトドアやグローバル志向が強く、自ら必要な情報を積極的に手に入れて生活を楽しむノウハウを多く身につけている。このようなノウハウを伝承してもらうカルチャー活動の場を商店街に作り、地域コミュニティの中核として働いてもらうわけである。

提供するカルチャーは単品ではなく、いろいろなニーズを満たす総合的に生活を楽しむコースが望ましい。例えば、もの作り・修理、情報技術、外国語、音楽、スポーツなどが考えられる。表1にそれぞれのコースの活動内容やその活動の効果、波及するビジネスをまとめた。

もの作り・修理のコースは、衣食住に関する簡単なものは自分で作ったり、修理できる技能を身につけるものであり、自立した前向きな行動を醸成する役目がある。木工製作、電気工作などちょっとした技能を持っていると作ることや修理することが楽しくなるものである。この技能は近所の支援に役立つし、関係部品の購入は商店街の売上に貢献する。

情報技術のコースは、パソコンや関係する電気機器の操作をマスターすることでより一層快適な生活を楽しむために用意されるものである。この習得に

より電子メール、ホームページからの情報収集、インターネット購入などができるようになる。特に、インターネット購入では、代金支払いや受取りの拠点を商店街で出来れば、購入者、商店街はともにメリットを享受できる。デジタルカメラをマスターできれば、インターネットに乗せたり、展覧会を開催してコミュニケーションを活発にできるようになる。関係製品の購入機会も増え商店街を潤す。

外国語のコースは、異文化吸収や外国人とのコミュニケーションを活発にして楽しむ生活を加速させる。ある程度マスターできれば海外旅行に結びつき、そのビジネスも活性化させる機会を生む。

音楽のコースは、演奏や歌を通して豊かなコミュニケーションを形成できる。発表会を行えば、より広い層とのつながりに結びつき、関連のビジネス機会も増える。

最後のスポーツのコースでは、健康志向のメニューを多く取り入れることによって楽しんで病気予防ができ、医療費削減ができる効果がある。広い場所を要する競技スポーツでは、近隣のスポーツ施設と提携すればよい。スポーツもコミュニケーションを増進する大切な役割を持つ。このほかにも、地域特性を考えて生活を楽しくするメニューを追加した

り、見直しを図っていけばよい。

表1のようなコースに、人材が多い団塊世代に着目して、その世代から多くの指導者を迎え生活を楽しくするカルチャーを形成し、商店街コミュニティの中核とするのである。

4. 行政への提言

こうした団塊世代の人材を商店街側が独自に集めるには、労力、時間、人脈、資金が必要で、実現には大きな障壁がある。そこで、商店街側と指導する人材とのマッチング機能を行政側に求めたい。これによって指導を希望する人材は応募しやすくなり、商店側は募集しやすくなる。行政側は種々の能力を持つ人材を一元的に把握することができると共に必要な人材を適切なところに効率的に紹介することができるようになる。今からこのような仕組みを準備、整備すれば、2007年より大量に出現し始める多彩な人材の前向きな活動は、商店街活性化のトリガーのひとつになり得るだろう。

表1 生活を楽しくするカルチャーコース

コース	具体的な内容の例	効果、波及ビジネス
もの作り	・生活用品などの製作・修理	・自作化、近隣への支援
情報技術	・パソコン操作、インターネット操作・購入 ・デジタルカメラ等の電気機器の操作	・代金支払い・受取りの拠点 ・展覧会イベント
外国語	・英語、中国語等の会話	・海外旅行・関連グッズ
音楽	・ピアノ、ギター、三味線等の演奏、カラオケ	・発表会イベント
スポーツ	・ウォーキング、体操、ヨガ等 ・競技スポーツ（テニス、卓球、バレー等）	・健康増進、医療費削減 ・近隣スポーツ施設の活用

タウンマネジメントへの消費者視点のアプローチと診断士の役割について

—地域（マーケット）の理解のために—

城東支会

山口 利生

1. はじめに

街づくりに当たってタウンマネジメント（以下TM）の重要性が喧伝されて久しい。しかしこれまで成功例は余り耳にしない。TMが「地域への理解」、「利害関係者の協調」「マネジメントの制度作り」、「制度に基づくTMの運用」と広範多岐に亘り、これらを一につにまとめ推進して行くことが困難であるからと推察される。当論文は、このうち「地域への理解」を深めるための手法と、取組みと、それに関わる診断士の役割についての提案である。

2. 地域（商店街から見た場合、マーケット）を理解する4つの視点

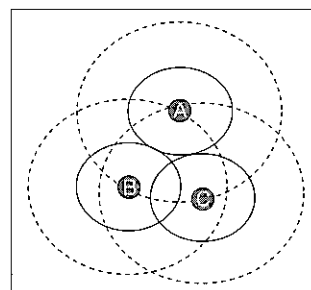
商店街はそれ自身では成り立たない。地域に住む住民が消費者として買い物をしてくれることによってはじめて成り立つ。即ち、マーケットを成り立たせてくれる「お客＝消費者」の視点を第一に据える事が決定的に重要である。では商店街とは何か。言うまでもなく商店街は個店の集合体である。個店に魅力があり、集積状態が適切であれば、そこはお客にとって魅力ある買い物の場になる。つまり「個店の集積構造」視点だ。また商店街が住民の住む地域にまたがって点在している「商店街の配置」視点もある。これらの「相互の関係性」も重要になる。以上まとめると4つの視点になる。

3. 地域（マーケット）の理解を深めるための手法

商業者・行政が協力し、街づくり3法に基づく対策と推進によって商店街を活性化することがTMの基本的な課題とすれば、街づくりの基本となる地域（マーケット）の理解は4つの視点に基づいた以下の手順による方法が有効であると考えられる。

(1) 個店の集積構造と商店街の配置から見た商圈の多面的把握

よく近隣型・最寄品中心の商店街などの表現を目にする。商圈距離1Km内外の消費者を対象にした商業集積という意味付けになろう。しかしこのままでは個々の商店街の商いの実態を十分把握したとは言えないだろう。例えばこの商店街の中に買回品のお店が3割程度存在するとしたらどうだろう。この場合、ある程度の地区型の性格付けをしなければ本当の顧客吸引力は判らないはずである。また周辺に



【図1 商圈の多面的把握】

*実線・・・最寄品の商圈
*破線・・・買回品の商圈
*白抜き英字A,B,C・・・商店街

他の商店街が存在する場合も同じことが当てはまる。図1のように最寄品では競合の少ない商圈でも、買回品では猛烈な競合があると想定される。つまり、商店街からある一定の距離の範囲に含まれる

地域だけをその商圈と単純に捉えるのではなく、集積する個店を業種別に3～5ランクに分け、各ランクの商圈に含まれる地域住民の人口動態を見て実質

的なポテンシャルを想定すると言う、手間は掛かるがきめ細かい多面的な調査・分析をすることで本当の商圏が把握できると考えられる。

(2) 消費者視点で捉える買い物圏の把握

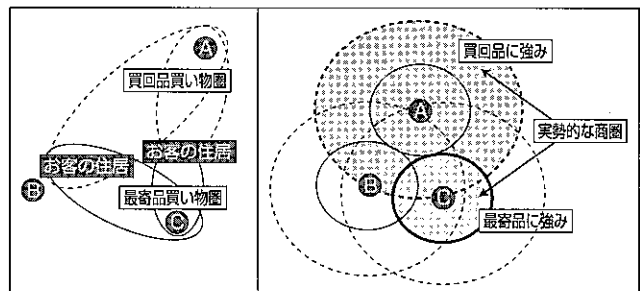
商店街の現状についてよく聞かれる事業者の言葉には“お客が何を感じ何を欲しているのか、何故買ってこないのかよく分からない”という、「消費者の購買意識・行動に関する知識や洞察の不足」があるように思われる。「消費者」は定量的に把握できる存在である以上に、好悪の感情や損得を考えながら買い物をする人間であり、心理面から購買行動を把握すべき存在である。近い方の商店街は使わず気に入った少し離れた商店街で日々の買い物をするのはよく見聞きすることである。この状況を説明するために、図2に消費者の購買行動の範囲を概念的に示した。つまり、「消費者視点」からすれば商店街は単なる買い物圏の中の選択肢の1つに過ぎない。従って地域に住む住民の“お客の買い物圏”を明らかにしなければ商店街の課題の本質は見えてこないと言えよう。

4. 地域理解への取り組みと推進⇒作業主体者、或いはTMコーディネータとしての診断士

TMに活用するための(1)~(3)の作業の実行主体は、本来的には商店街の事業者と行政であろう。しかし、前者は必要とされるスキル、時間の制約等で、後者はマンパワーの余力上実際には極めて難しい。(1)の作業は国勢調査等を基にコンピュータを利用したデータ分析と意味付が要求される。(2)、(3)は来街者調査等の他に、地域住民の購買行動の意識・実態調査の実施とその解析能力が欠かせない。一連の作業を総合的にまとめながら推進する必要もある。また商店街によってTM取組みには温度差もあろう。従って仕事の性格上、街づくりに熱意を持つブ

(3) 商店街のポジショニングマップ⇒消費者視点からの商業に関する街の構造

(1)と(2)で明らかになったそれぞれのマップを重ね合わせることでこの目的が果たされる。図3にこの状況を模式的に表した。このマップこそ商店街の現在のポテンシャルを表す商圏と言えよう。「消費者視点」からのポジショニングマップになる。言い換えると、住民にとって商店街の使い勝手の良し悪しに基づく地域の構造であり、街づくりから見たTM推進のための課題は明らかになる。事業者や行政関係者に必要とされる地域についての共通の理解が得られるからである。



【図2 お客の買い物圏把握】

【図3 ポジショニングマップ】

*実線・・・最寄品の商圏 *破線・・・買回品の商圏
*白抜き文字A,B,C・・・商店街

ロ集団によるプロジェクトで進め、その分析結果を行政に提案し街づくりに活用してもらう方式が望ましい。ここに診断士の活躍する場がある。「住民が期待する地域の商店街構造への改善」という視点から、大学・IT技術者・都市計画設計者やデザイナー等と積極的に協同したい。大学の場合、経済・商学だけでなく、地域住民の購買心理・行動を研究してくれる社会学も強い力となる。これら地域実態を把握するデータや情報は、事業者や行政がより良い街づくりのための対策の費用対効果を検証し決断を下すのに有用である。診断士は諸作業を受け持ちながら関係者全員に方向性を示し、TM推進に向けたコーディネータの役割を担うことも可能である。魅力ある商店街への改善。そのために診断士の果たす役割は大きいと思われる。

現行のITシステムを効果的に活用

—できることから始める改善型アプローチ—

城南支会
河越 恵二

1. 中小企業におけるIT化の現状

中小企業庁委託調査の「中小企業におけるIT活用に関する実態調査」(2003年12月発表)によると、90%以上の中小企業でパソコンおよびインターネットの導入を実施している。

このことから、多くの企業は、何らかのIT機器やシステムを既に導入しており、ITを使用したビジネスを展開していると考えられる。

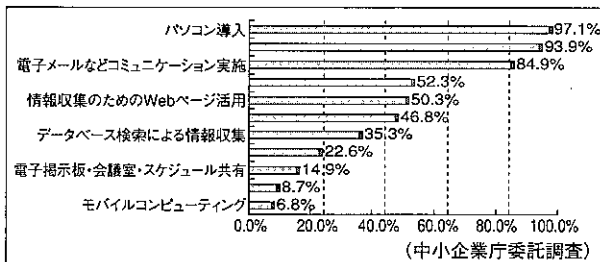


図1 平成15年度中小企業におけるIT利活用に関する実態調査

商工中金調査の「IT活用による経営改善への効果」(2003年8月)では、約70%の中小企業でIT導入による効果を得ているとしている。一方で、約30%もの中小企業(即ち3社に1社)では、ITを導入しながら、効果を得ることが出来ないでいる。

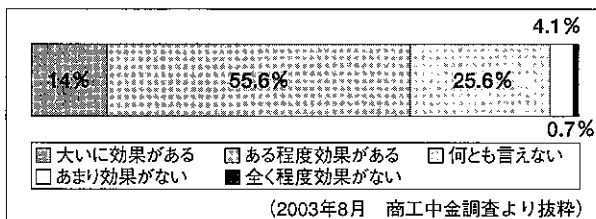


図2 IT活用による経営改善への効果

2. 効果が得られない要因

(1) 導入はしたがビジネスと不一致

課題の解決では無く、システムの導入が目的になってしまう場合がある。この場合は、ビジネスに合致せず、効果は得られない。

(2) 導入したが有効に使用できていない

単に導入すれば有効に使えるわけでは無く、利用者が使いこなさなければ効果を得ることはできない。

多くの企業は、開発や導入には力を入れるが、その後の運用には力を入れない実態もある。

(3) 投資に対する効果の把握が不十分

そもそも、これを把握していなければ、ITの導入が業績に対して、プラスとなっているのか、マイナスなのかの評価すら出来ない。

3. 対策

(1) 改善から始める

殆どの企業がIT導入済みである事を考えると、効果を得られていない状態で、簡単に新しいシステムを導入することは難しい。そこで、今あるシステムを有効に使い効果を得るアプローチが重要となる。課題は何か、効率化なのか、新しいサービスの提供なのか、目的を明確にした上で、現行システムの活用や改善内容を明確にする。ITの運用に主眼を置いた、できる事から始め成果を積み上げる改善型のアプローチが有効である。

(2) IT運用を強化する

ガートナー・ジャパンの調査では、企業におけるIT費用の74.3%は継続分（即ち運用費）としている。システムの導入は数ヵ月、しかし運用は数年である。すなわち、運用を強化することこそが、IT導入の効果を高めることになる。

手順書、教育、障害発生時の対応等、企業の状況やITの利用能力に応じて適切な利用者の支援体制を構築することは非常に重要である。

また、運用を強化するためには、運用に必要な業務の明確化と役割の設定が必要になる。

(3) 指標を明確にする

目的を明確にしたら、この目的に合う定量的な目標値を必ず設定する。この数値の達成度により定量的な効果の把握が出来、継続的に運用を行なう基盤となる。

4. 提言

今まで、いくつかのITに関する施策により、成果を上げてきていると考える。その上で、さらに中小企業がIT導入の効果を得るためには、IT運用面での施策の強化が有効である。即ち、導入したものを有効に使うための対策実施を支援する施策が必要である。

改善は多岐に渡る場合も少なくない。また、改善は継続的に行なう必要がある。経営資源に限界がある中小企業が、改善を継続的に行なうためには、中小企業診断士等の経験ある専門家の支援が不可欠となる。

具体的には、以下を実施する。

(1) IT運用クリニック

事前に提出してもらった企業や運用状況の調査資料と2～3日程度の現地確認でITの活用状況を専門家が確認し、企業の課題からみたITシステムの問題点抽出と、解決の方向性を明確にする。

進め方は、以下の様になる。

- ① 事前提出された調査資料確認
- ② 経営者へのインタビュー
- ③ 従業員のインタビュー
- ④ 使用しているITシステムの確認
- ⑤ 問題点と解決策の報告

(2) IT運用体制構築支援

IT運用クリニックで明確になった解決策の実現と、継続的にITを効果的に使うための運用体制の構築を、半年から1年の期間で専門家が定期的に支援する。

体制構築の流れは、以下の様になる。

- ① 改善計画の策定
- ② 改善実施
 - 運用プロセス作成と役割の設定
 - 運用スケジュールの作成
 - 運用に関するマニュアルや手順書作成
 - 管理指標と取得方法の定義
- ③ 効果確認と更なる改善

(3) IT運用教育

専門家によるITの運用やITを使いこなすために必要な教育を管理者および利用者に対して行なう。

教育内容は以下の様になる。

- ① 運用のオペレーション教育
- ② 運用の計画と改善に関する教育
- ③ 利用者向け操作教育
- ④ 利用者向けシステム活用の教育

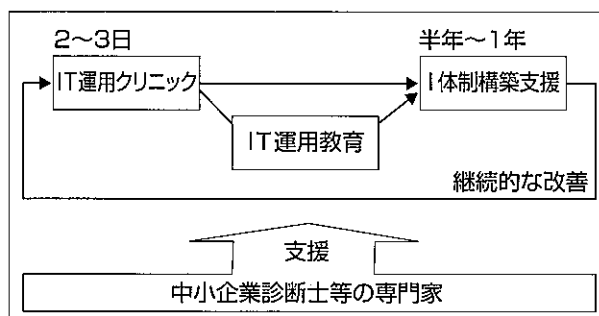


図3 支援のイメージ

商店街ホームページ運用サポート事業 パイロットプロジェクトから水平展開する

城南支会
樗木 裕伸

1. 現状および問題点

今年3つの商店街を支援する機会を得た。立地も店舗ミックスもそれぞれ異なる商店街で活性化の方向性もそれぞれ異なる。しかし情報化という面では、自前のホームページを持っていない点で共通していた。商店街連合会のホームページでいずれの商店街も写真入で紹介されているものの、それ以上の情報はなく、決して顧客が閲覧してビジネスにつながるものではなかった。

それぞれの商店街の会長様や事務局の方になぜ、自前のホームページを作らないのかをお伺いしたところ、次のような問題点が浮き彫りになった。

(1) ヒトの問題

- ITスキルを持った人材がいない。
- 会員は商売が忙しく、時間がない。
- 強力なリーダーシップを持った人材がいない。

(2) カネの問題

- 現行の会費では、初期コスト（Webページを外部に頼んで作成する費用）が払えない。
- 運用コスト（ホスティング費用などの月々のランニングコスト）の予算がない。

(3) 情報、コンテンツの問題

- 顧客がホームページを見に来るような情報発信ができていない。
- 作ってからほとんど中身（コンテンツ）の更新ができていない。

2. 課題

(1) ヒトに対する課題

一つは、ITスキルに対してである。現状では、講習会などで新しくスキルを身につけることは、極めて困難かつ長期間を要することから実行性に乏しいと言わざるを得ない。

もう一つは、運用の担い手の確保である。時間的な面から見て、たとえ店主がITスキルをもっているでも現在の商売の傍ら運用を継続するには負担が大きすぎる。

したがって、外部への委託が必要である。このアウトソーシングの項目は、3つ考えられる。1つは、Webページの作成である。2つは、コンテンツの管理・更新などの運用である。3つは、これらの活動を意味あるものとするために、商店街と外部リソースとのコーディネートである。

(2) カネの課題

最終的に望まれる姿は、ホームページの有効性を認識した商店街の会員が、販促費として初期費用（更新費用）、運用費用（ホスティング、通信回線費）などを賄うことである。しかしながら現状の商店街には、資金的余力がないことに加え、ホームページの有効性に対して懐疑的な会員も存在しており、自ら情報化を進めにくい状況がある。したがって、ホームページの活用実績を積み上げ、会員にその有用性を認識してもらうことが必要である。認識してもらえれば、費用を捻出することも可能になる。

そこで、パイロットプロジェクトとして試行し、

結果を出すことが望まれる。まずは、現在既にある商店街連合会のサイトを使わせてもらうことで、ランニング費用をかけずにトライアルすることである。

同時に、ホームページ作成の初期費用、および運用費用については、補助金によるサポートが必要である。

(3) 情報・コンテンツの課題

顧客にホームページに繰り返し訪問してもらうためには、「静的」コンテンツよりも「動的」コンテンツが有効である。つまり毎回新しい情報が発信されることが重要である。しかし、毎日情報更新することは大変であり、手間をかけずに毎日ホームページを見に来てもらう方が必要である。そこで、以下のようなトライアルを行ってみたい。

① ステップ1（顧客に見てもらう）

具体的な施策としては、Web上に表示された割引券の活用である。

ジャバスクリプト等を用いて、アクセスカウンターと割引券（3日間有効100円、300円、500円引き券など）を表示させ、プリンターで印刷して店に持ってきてもらう。割引券のページは、ランダムに表示させることで、「くじ引き」と同じ効果が得られる。

この施策のメリットは、Webページを見た人が直接的にメリットを得られることから、頻繁にホームページを訪れてくれることが期待できることである。また、有効期限を切ることで、来街を促す効果も期待できる。さらにWebページを印刷して持ってきてくれることで、ホームページ経由で商店街に誘導できたという実績を商店街会員に実感してもらうことができる。

② ステップ2（特売情報、催し物の情報発信）

ステップ1によって買い物前にホームページを見るという習慣を顧客に定着させることができれば、割引券ページに行く前に特売情報や催し物情報など、本来商店街として見て欲しかった情報を見てももらうことができるようになる。

3. 提言

前記の施策を実行するために、「商店街ホームページ運用支援事業」を提言したい。商店街支援事業のIT化支援策の一環として実施する。ねらいは、パイロットプロジェクトにてフィージビリティスタディを実施し、ホームページの仮運用から商店街の自前運用へつなげていくことである。

具体的な施策内容は、以下の通りである。

(1) 商店街連合会のホームページの開放

当プロジェクトにおいては、当該商店街の紹介ページの下に、サイトを作成させる。

(2) HP作成資金補助（初期費用）

Webデザイナーへの支払資金を補助する。

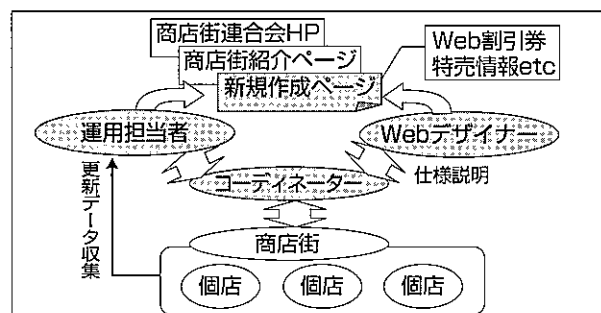
(3) HP運用補助（運用費用）

独自にサーバを保有した場合のホスティング費用、回線費用といった費用の他、特売情報などのタイムリーなデータ更新をサポートする運用管理面を担う人件費補助

(4) コーディネート補助

商店街とWebデザイナーとのコーディネート、データ更新時のデータ収集およびデータアップロードなどの手順作成と運用管理担当者とのコーディネート、およびパイロットプロジェクト活動のデータ収集と自前運用への移行サポートを行うコンサルティング費用

パイロットプロジェクトの実施商店街の成功を通じて、他の商店街へ水平展開していくことが望まれる。



商店街ホームページ運用サポート事業イメージ
[点線枠]が補助対象

新会社法施行を捉えた各種経営支援について

—中小企業診断士による経営バックアップ—

城南支会
生方 淳

1. 新会社法の概要

商法の会社に関する部分、商法特例法、有限会社法などの法律が統一され、読みにくかった文語体がひらがな口語体に直され、「会社法」という新たな法律としてまとめられ、来年の5月には施行される予定である。

この新会社法では、若干の規制強化はあるものの、多くは規制緩和されている。具体的には、最近の社会情勢の変化への対応等の観点から、最低資本金制度、会社の機関の設置における定款自治の範囲の拡大、合併等の組織再編手続きの整備等、会社に係る各種の制度のあり方について、抜本的な見直しが行われる予定である。

2. 新会社法と現行法との主な変更点と対応の方向性

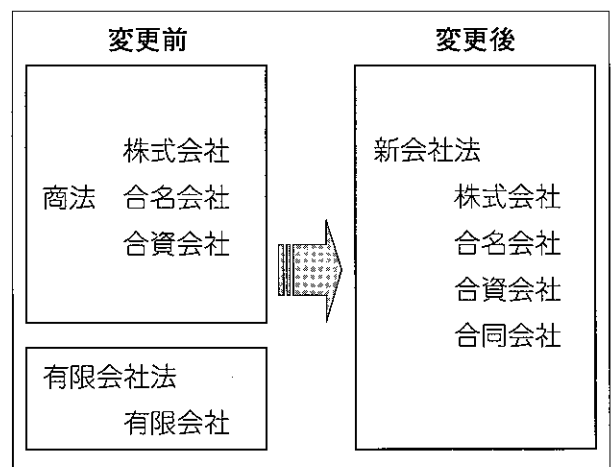
今回の会社法施行では、経営の自由度が大きく広がる一方で、経営者の能力が厳しく問われることになる。各種制度の改正・創設を経営者がどう活用できるかにより、少なからず今後の経営に影響を与えることになる。

そこで、日々中小企業の経営者に接する機会の多い中小企業診断士が、各種見直しに関して、適切なアドバイス・対応支援を行っていかねばならないと考える。様々な変更点があるがその中で、中小企業経営に関係する主なものとその対応の方向性は

以下のとおりである。

(1) 株式会社と有限会社の統合

株式会社と有限会社が1つの会社類型（株式会社）として統合される。また、これまで商法の規定によりやむを得ず取締役を3人としていた中小株式会社では、定款で株式の譲渡制限を定めれば一人取締役が認められるため、報酬の支払等が不要になることなどコストの削減になろう。



(2) 最低資本金制度の見直し

現在の商法においては、設立の際、株式会社が1000万円以上、有限会社で300万円以上の資本金が必要である。この最低資本金制度の見直しにより、恒久化されるいわゆる1円企業は、ベンチャー企業等の創業に活用できるであろう。

(3) 合併等組織再編行為に係る規制の見直し

会社経営の機動性・柔軟性の向上を図るため、株式会社の組織変更行為に係る規制が見直される。今後機動的なM&Aに活用できるであろう。

(4) 株式・社債制度の改善

有限会社型株式会社であっても社債が発行可能になるため、これを活用し資金調達の幅を広げることが可能になる。また、ある種類の株式の譲渡についてのみ会社の承認を有するものとするを認めるなど、株式の譲渡制限に係る定款自治の範囲が拡大される。

(5) 会計参与制度の創設

新会社法では、会計参与という新しい会社の機関が創設される。これは会社の規模に関係なく、任意に設置できる機関で、計算書類を作成するとともに、会社とは別に計算書類を保存し、株主や債権者に対してこれを開示する義務を負う。公認会計士（または監査法人）もしくは税理士（または税理士法人）が担う。計算書類を正確に作成することで、金融機関からの資金調達の円滑化が図れる可能性が高い。但し、新たな報酬支払の問題があるので、導入は効果をよく見極めたうえで慎重に判断する必要がある。

(6) 新たな会社類型（合同会社）の創設

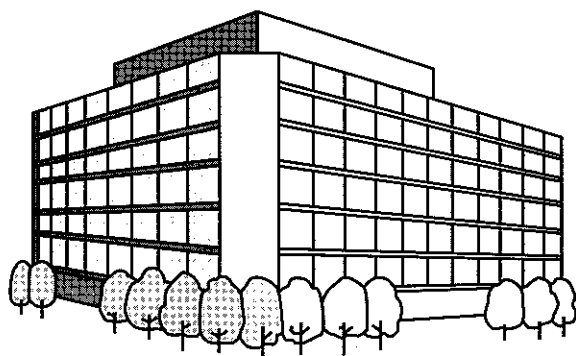
出資者の有限責任が確保され、会社の内部関係については組合的な規律が適用されるという特徴を有する合同会社有限責任事業会社（LLC）が創設される。有限責任で役員の権限や利益配分など協同研究開発・産学連携、ベンチャー企業の創業や産学連携、大企業とベンチャー企業の連携など広い範囲の活用が期待できる。また、法人格をもちパススルー制度と呼ばれる法人税がかからない制度を有する有限責任事業組合（LLP）も創設される。

3. 中小企業経営者の知識と対応

これらの一連の変更点について、日々の仕事に追われる中小企業の経営者は、なかなか十分な知識を持ってはいないだろう。現在の有限会社は、新会社法施行後もこれまでと同様に存続できるのか、あるいは、新法施行後には、どんな対応をとらなければならないのか等不安に思い、的確な対応を決めかねている経営者は少なくないと思われる。

4. 中小企業経営者を対象とした新会社法セミナーの実施

本年6月29日にこの「会社法」は成立し、7月26日公布された。これまでも新法対策のための書籍・雑誌等の発刊や弁護士、金融機関等による大会社向けセミナー等が行われてきているが、中小企業に一番近い中小企業診断士による中小企業向けものはまだ少ない。前記のような中小企業経営者の特に知りたい内容、不安に思っていること、有効な対応策等について特化した中小企業向けのセミナーを商工会議所・商工会、中小企業振興公社、中小企業診断協会等と連携し、開催することを提言したい。



経営品質活動を通じて地域の活性化を実現する

城南支会
山縣 英則

1. 提案理由

日本経済は踊り場を脱出し、成長軌道に進み出したといわれている。しかし、近年の産業構造の変化により、都内の代表的な中小企業の集積地である大田区、墨田区等の中小企業の経営状態は大きく様変わりしている。一部の企業は新たな分野に進出し、躍進を続けているが、他方で多くの中小企業は構造的変化に対応できずに現状維持、規模の縮小、あるいは廃業と不本意な選択を強いられている。

苦悩する中小企業に対する支援策は経営サポート、金融サポート、財務サポート等のさまざまな支援策が準備されているが、多くの中小企業経営者が自信を取り戻し、経営に取り組んでいる状況には程遠い状態である。企業経営を良くするためにさまざまな試みが実行されているが、その多くは時代の要請を受けた対処療法的な試みが多い。これでは一時的な成功は収めることができても継続的に企業経営を続けることは難しい。これからますますグローバル化は進み、経営環境は激変する。企業・組織も戦略的に継続的に経営環境変化に対応してゆくことが求められる。個々の企業が個別に取り組むのではなく、地域の企業がともに切磋琢磨しながら企業経営の革新を競うような場を提供することが必要である。その一手法として、日本経営品質賞が適切と考える。

2. 日本経営品質賞の特徴

日本経営品質賞の基本的な考え方は「経営品質向上プログラム」の考えを基にした経営革新を進める

に当たり、時代の変化とともに常に新しい経営の考え方を取り入れて、自らの経営を自ら評価し経営革新を進めるものである。経営品質賞の基本理念は、「卓越した経営」を実現するための変革と価値創造を目指し、「顧客本位」、「独自能力」、「社員重視」、「社会との調和」の4つの理念から構成されている。単に利益が出るのが良い企業ではない。他社の真似でなく、独自の能力を養成して顧客価値を創造し、短期的な最適ではなく、長期的な成功を目指し、また、働く社員の独創性と創造性により企業目標の達成を目指す。そのため、社員の自主性を尊重し、社員が自由に発想し、活動できる場を意図的に作ることに特徴がある。組織は社会の一員であるとの考えに基づき法律遵守は勿論、その規模に応じた社会貢献が求められる。経営品質賞のアセスメント(評価基準)ではこのような視点に基づいて企業を評価し、改善点をコメントする。企業経営は永続するものであり、経営品質活動は、一度の評価、改善活動で終わるのではなく、企業が存続する限り、評価、仕組みの見直し、改善をくりかえし、より高い経営レベルに向かって革新を進めるものである。

3. 経営品質賞への取り組み状況

「日本経営品質賞」への取り組みは経営品質協議会を中心に既に全国的規模での展開がなされ、いくつかの先進的な県で経営品質協議会が設置され「地方の経営品質賞」が設定されて経営革新の取り組みが始まっているが、必ずしも十分とはいえない。特に中小企業が「経営品質プログラム」の導入を目指

しても、円滑に導入を進めるにはさまざまな課題が山積している。例えば、社内に普及させるための、人材の育成、評価の基本となる申請書が自社では書けない、導入方法が分からないなど切実な課題がある。

一方、「経営品質プログラム」を活用して地域企業の経営革新に取り組んでいる事例に、会津経営品質協議会の活動がある。もともとは法人会を中心にさまざまな経営手法の普及に取り組んでいたが、思うような成果が出ずに試行錯誤の後に「経営品質プログラム」の導入を決意して、参加の企業に呼びかけ地域ぐるみの活動として経営品質の取り組み成果を挙げている。現在は市の会津若松経営品質協議会を立ち上げ精力的に活動を続けている。この事例は地域のやる気のある中小企業の支援のモデルケースと考えられる。

4. 具体的なすすめ方

日本では「経営品質プログラム」は社会生産性本部を中心に民間の賞として進められているが、海外では国の賞として推進されている。この点からも行政が中心となって進める価値のある活動である。

(1) 組織編成

- ① 地域中小企業センターや市区町村等の行政単位に「経営品質推進室（仮称）」を設置する。
担当する地域の中小企業に参加を呼びかけ、

「経営品質プログラム」の啓蒙活動を行う。

経営品質賞の申請受付窓口、審査機関としての機能を果たす。

- ② 中小企業診断士等の専門家を中心に経営に詳しくかつ「経営品質プログラム」の推進に協力的な人材を養成する。

(2) スケジュール

- ① 初年度：啓蒙期間

地域の中小企業者に経営品質の普及活動を行う。（経営者セミナー、経営品質推進者のアセッサー研修、経営品質導入企業の見学会等）

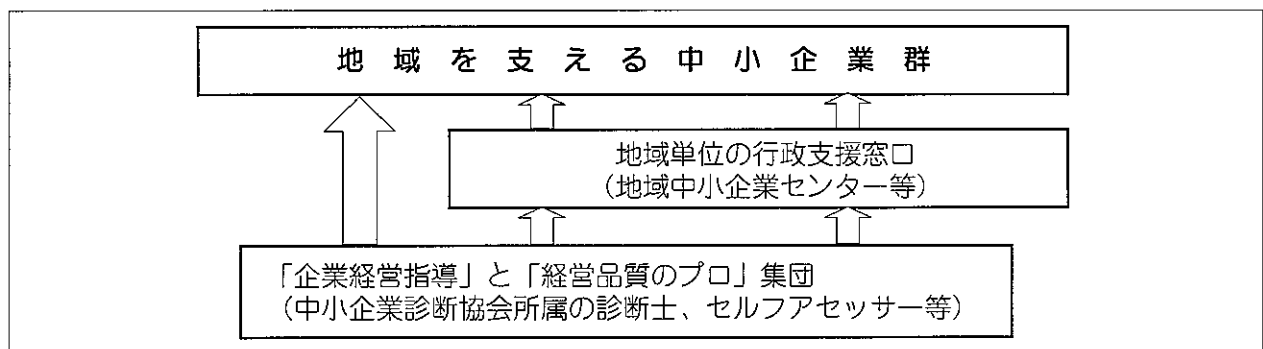
- ② 2年目：簡易アセスメント実施

登録専門家（3名程度）をアセスメント受診企業（2日程度）に派遣してヒアリング結果をもとに組織プロフィールの作成と簡易アセスメント報告書を作成、受診企業に結果をフィードバックする。その結果をもとに受診企業は経営改革に取り組む。その後の実地指導を行う。

- ③ 3年目：地域経営品質賞の創設

地域経営品質賞を創設し、応募者の審査を実施する。受賞企業の経営品質への取り組み方法を公開し経営品質の普及に努める。（経営品質では受賞企業は受賞後3年間自社のその後の取組状況を報告する義務がある。）

以後②、③項の項目を繰り返し地域の中小企業の経営革新に努める。



経営品質プログラムの導入支援体制

創業ニーズ・コンセプトバンク事業

中央支会

山川 美穂子

1. 地域活性化を主導する中小企業

中小企業の特徴は、多様性のある様々なニューサービスを開発し、新規市場を開拓していくことにあり、地域活性化を図る上では、このような特性を最大限に発揮させていくことが重要である。そのため有効な政策手段として、「創業ニーズ・コンセプトバンク事業」を提案する。

2. 創業ニーズを発掘する能力が不足

残念ながら、多くの中小企業には新規の創業ニーズを発掘し、事業化していく能力が不足している。2004年版中小企業白書で「ニューサービス事業者の市場参入成功要因」を見ても、「ビジネスモデルが優れていた」あるいは「先行者利益・知的財産権を確保できた」を要因としてあげているのは、それぞれ、7.0%、2.5%にすぎない。多くの場合、「専門的な技術・知識があった（61.7%）」や「創業前の人脈が活かされた（34.8%）」など、もともと中小企業が持つ「ポテンシャル」（潜在能力）が成功要因の主なものを占めている。

経営診断の現場で中小企業経営者と懇談して、「創業をしたいが、何をしたらいいのかが今一つわからない」という声が意外に多いのに気づいた方も多いただろう。

3. コンセプトバンクの目指すもの

創業ニーズの多くの部分は、消費者に極めて近い部分にある。例えば主婦や学生のちょっとした思いつきや「こんなものがあつたらいい」という欲求が新規創業に結びついた例も多い。しかしながら、実際には、こうした創業ニーズが日の目をみることは極めて少ない。ほとんどの場合、アイデアは市場で試されることなく、家庭の片隅に埋もれてしまう。

ここで提案する「コンセプトバンク」とは、ともすれば埋もれてしまいがちな新規の「創業ニーズ」を地域でデータベース化し、地域中小企業が持つ「ポテンシャル」を適切にマッチングすることで、新しい創業チャンスを市場に生み出し、地域活性化の機会を拡大することを狙いとする。

4. コンセプトバンク事業の概要

創業ニーズ・コンセプトバンク事業は、三つのセクターにより構成される。

(1) ニーズ提供セクター

創業ニーズにつながりそうなコンセプトを広く一般から募集する。主婦・学生・社会人など、自分では創業する意欲や能力がない人たちが、それぞれの思いついた「コンセプト」を、「マッチングセクター」に登録する。自分のコンセプトが創業につながり事業化されれば、事業利益に応じた配分をマッチングセクターから受け取ることができる。

(2) 実施セクター

実施セクターたる中小企業は、自らのポテンシャルと、事業展開したい分野をあらかじめマッチングセクターに登録する。ニーズ提供セクターとのマッチングが成立して事業展開に成功した場合には、実施事業者は当該事業からの利益に応じた配当金をマッチングセクターに支払う。

(3) マッチングセクター

マッチングセクターは、区役所や市町村あるいはその委託を受けたNPOなどが事業主体として想定される。マッチングセクターの役割は以下のとおりである。

• 事業の広報活動

できるだけ多くの個人・中小企業者に事業に参加してもらうため、区役所・市町村の広報誌やインターネットを活用する。

• コンセプト登録

広報に応じて応募してきたコンセプトを分野ごとに分類して登録し、シーズ側の中小企業に情報提供を行う。

• コンセプトの分析

登録されたコンセプトを、各分野の専門家が分析し、市場の将来性や事業のフィージビリティ(可能性)を分析する。

• シーズ調査

専門家は、新規創業又は第二創業を希望する中小企業のポテンシャルを分析する。

• マッチング

登録されたコンセプトと、シーズ側の中小企業の分析を踏まえ、配当金の扱いを含めて、適切にマッチングを行う。

• 事業立上げ、フォローアップ支援

マッチングだけでは適切な事業展開が期待しにくいと考えられる場合、専門家は事業立上げ、フォローアップの支援を行う。

• 配当金の処理

一定期間経過後に、事業評価を行い、利益配当金を事業実施者から徴収し、コンセプト提案者に分配する。

5. 中小企業診断士のコーディネート

マッチングセクターの役割、特にコンセプトの分析、シーズ調査、マッチング、事業立上げ・フォローアップ支援、配当金の処理については、専門家があたることになるが、中小企業の事業を熟知し、アシストする中小企業診断士が、事業全体をトータル・コーディネートすることで、事業の実現性が一層高まる。

6. 期待される効果（年換算）

1箇所あたり約1,400万円の事業規模で、約5億円の効果（年）が期待できる。

①事業規模（約1,400万円／箇所）

• 広報費 200万円

• マッチング経費

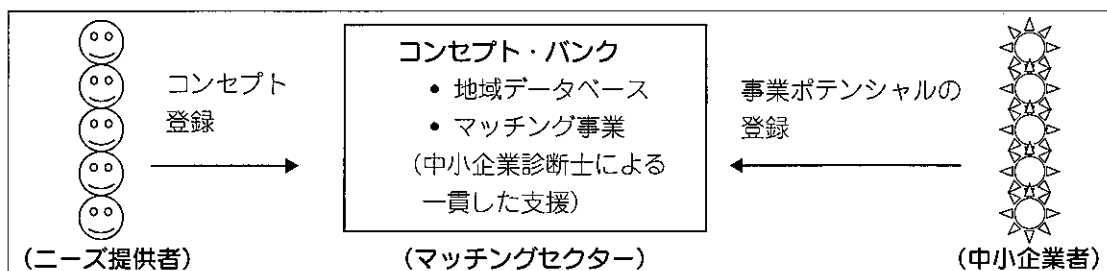
2万円×3人×100日=1,200万円

②事業効果（約5億円／箇所）

• 地域における事業展開

0.5億円×10事業=5億円

(注) マッチングの上事業展開に成功した企業を年間10事業、売上5千万と推計



創業ニーズ・コンセプトバンク事業の概要

起業成功者による起業者への支援

城北支会
窪田 佐知子

1. 開業の現状

開廃業率の逆転現象が問題視されて久しいがその間、開業率はほぼ低下の一途を辿って推移している(図1)。1980年代以降の開業率の低迷と、廃業率との逆転は、個人企業の開業率低迷によるところが大きい。

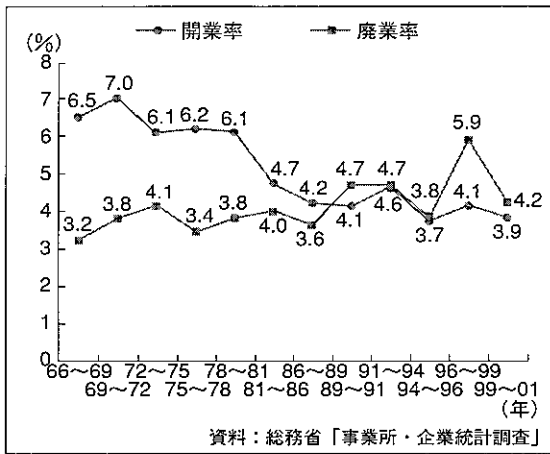


図1 事業所数による開廃業率の推移
(非一次産業、年平均)

この背景には、個人企業の創業者を多く輩出することが期待される30歳から50歳の年齢層が人口統計上少なくなっているため、多数の創業者の輩出することが難しいことが考えられる。

しかしながら、個人企業の開業率の減少に見合う程の労働力人口の減少は見られない。すなわち、人口減少だけが開業率減少の原因になっているとは言えない。

こうしたことから考えると、単に人材が不足しているという「数」の問題ではなく、開業志向をいかに増加させるかという、「メンタルな部分」での後押しが重要である。

2. 開業低迷の原因

そこで、開業志向を抱かない理由をみると(図2)、「失敗したときの借金を抱えるリスクが嫌だから」「雇用者の方が収入が安定しているから」「起業しても今の収入が維持できそうにないから」といった失敗したときのリスクを敬遠しようとする傾向が顕著に現れている。すなわち、企業に雇用される人々の意識が、リスク回避的になっているため、開業希望率が減少していると言える。

順位	理由	比率 (%)
1	起業する資金がないから	54.1
2	失敗したときの「借金を抱えるリスクが嫌だから」	52.9
3	起業するアイデアが浮かばないから	51.1
4	雇用者の方が収入が安定しているから	43.0
5	起業しても今の収入が維持できそうにないから	23.7

(複数回答可)
資料：(株)ニッセイ基礎研究所「働く人の就業実態・就業意識に関する調査」(2004年)

図2 「事業を起すことにあまり興味はない」と考える理由(上位5つ)

そこで開業志向を促すためには、リスクそのものを軽減させることも必要ではあるが、それ以上に必要となるのは、負の想定であるリスクを必要以上に抱かせない「メンタル面」でのサポートである。

しかしながら、現在行われている創業支援に係る施策のスタンスは、あくまでも、開業志向が高い人への、資金面でのサポートや、インキュベーション施設等のハード面のサポート、創業塾等の知識・ノウハウ獲得のためのソフト面でのサポートが中心である。

そこで、「メンタル面」でのサポートを以下に提案したい。

3. メンタル面でのサポート

メンタル面でのサポートの方策としては、(1)起業成功者によるサポートミーティングの実施と、(2)起業成功者の出資によるファンド創設の二点を提案する。

(1) 起業成功者によるサポートミーティング

経営が軌道に乗ったいわゆる成功した起業家によるセミナーを開催する。受講者のターゲットとしては、起業への関心がある人、起業プランを持っているが起業に躊躇している人、起業後間もない人である。

具体的には、起業成功者が、起業にまつわる実体験を元に、事業成功のポイントや失敗の事例とその克服方法等を話す。机上の理論ではなく、実際の経験によって語られる内容は、受講者にとって何より心強い励ましになると考えられる。

また、セミナーといっても一方的な講演ではなく、受講者と対話的にコーチングしながら進めることが重要である。受講者が現在抱えている問題を題材にして、参加受講者全員で検討することで問題点が共有化され、知の共有化が図られる。さらに、講演者である先輩起業家にとっても、自分の経験等を話すことで、自身の現在の課題や今後の方向性等も体系化して整理することが可能であり、更なるレベルアップが期待できる。

ただし、講演者の起業家には、相応の経験やコーチングスキルが求められる。

そこで、経営の実経験を有し、多くの中小企業経営現場で助言する中小企業診断士がファシリテーター役として、このミーティングを主導していくことが必要である。

(2) 起業成功者の出資によるファンド創設

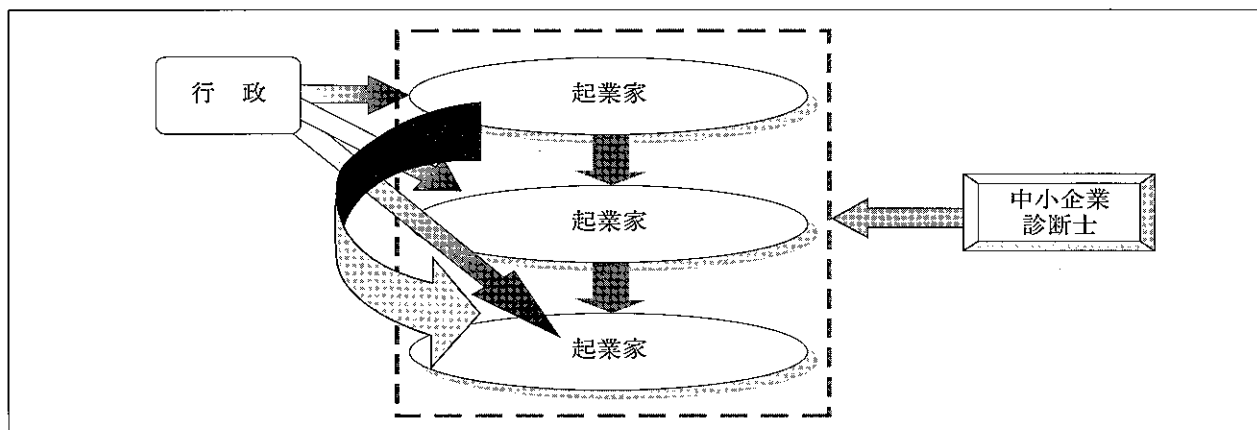
成功した起業家の中には、多くの利益を獲得し、多大な資金を保持する人も少なくない。そこで、民間の事業会社等が運営するファンドに対して彼等に投資をしてもらい、ファンドを創設する。

これにより、起業間もない企業への資金面でのサポートは勿論、成功した起業家が新たな起業家を育てようとする意識が醸成され、起業家へのサポートのネットの目が広く細かく張り巡らされる契機になる。

この仕組みにおいて中小企業診断士は、ファンドから資金供給を受けた企業に対し、経営面でのアドバイスや販路拡大、人材紹介等の幅広い面での経営支援を行う。

4. 期待される効果

起業しようとする者、起業後間もない者だけでなく、起業により成功を収めた者も巻き込んだ施策を実施することで、起業家を育てていこうとする意識が社会全体にも広がり、起業に対するリスク意識が低まり、開業志向が高まると考えられる。その結果として、開業率の向上が期待できる。



地金地生による創業支援

城西支会

小田 澄男

1. はじめに

現在は明治維新、終戦に比肩しうる変革の時代といわれている。ところが明治維新後、終戦後に創業が活発に行われたことに比し、開業率が廃業率を下回る状況が続いている。一方未曾有のカネ余り時代が長く続いている。カネをうまく回せば開業率を高めることは可能である。

地域の課題は地域住民の生活の質（QOL）の向上である。QOLの向上にはその経済的基盤が確立されていなければならない。地域の経済的発展が図らなければならない。地域振興が課題となる。明治維新、終戦と並ぶ変革の時代には、次代を担う企業の育成が欠かせない。

本稿では『地金地生』による創業支援を提案する。『地金地生』とは、地元のカネを地元で生かすことをいう。その土地で採れるものをその土地で消費することを『地産地消』というがこれの資金バージョンである。

本稿では、『地金地生』により、創業を促進し、また創業した企業を大きく育てることを狙う。

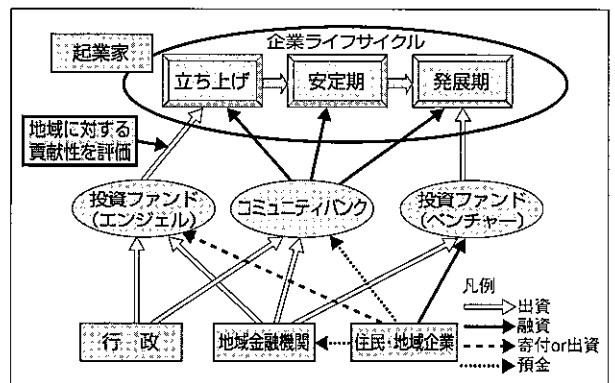
2. 地域振興スキーム

図に本稿で考える地域振興のスキームを掲げる。

このスキームの主役は起業家である。起業のステージを、3年間ほどの事業計画のもとに企業を立ち上げる前後、1年ほど経ち事業のおおよそのメドがついた頃、そして当初の事業計画を達成し次目標に向けて事業を発展させる頃の3段階に分ける。

このスキームの狙いは、地域振興とともに、地域のQOLの向上である。地域振興に資すると思われる事業に、地域ブランドの充実に役立つもの、行政の育成政策と合致するもの、などが挙げられる。QOL向上に資すると思われる事業に、地域住民への福祉サービス、雇用面での波及効果が見込める事業などが挙げられる。

このスキームの資金供給元は、行政、地域金融機関、そして地域住民・企業である。理想的には各々が3分の1を担うのがよい。



地域振興スキーム

3. 提案スキームの背景

提案スキームの実現性が問題となる。ここでは、提案スキームの実現性を保証すると思われる背景について述べる。

(1) 志ある資金

預金者は自分の預けたお金の行方に無関心ではなくなっている。預けたお金が社会的に有意義に使わ

れることを望む。また、自分の居住する地域のためにお金を使って欲しい、という考えも持つようになっている。

(2) 地域金融機関の地域貢献

金融庁が平成15年3月に発表した「リレーションシップ・バンキングの機能強化に関するアクション・プログラム」では、地域金融機関に対し、地域密着型金融への移行を促し、「創業・新事業支援機能等の強化」、「新しい中小企業金融への取組みの強化」などを求めている。

地域金融機関はこれを受けて、創業支援の取り組みをはじめている*1。

*1 西京銀行の「しあわせ市民バンク」では、1億円の融資枠を設け、起業支援を行っている。群馬銀行ではグループにより「企業育成ファンド」を設立している。

4. 行政への提言

前節で見たように地域住民、金融機関ともに、資金の供給元となる潜在ニーズを持っている。行政のカタリスト（触媒）機能を工夫すれば、地域での企業育成を効果的に行うことができよう。ここでの行政は、東京都の区を想定する。

(1) 地金地生投資ファンド

資金供給元は、行政、地域金融機関、そして地域住民・企業とする。地域住民・企業からの資金は寄付金を主体とする。対象は設立前か創業1年未満の企業とし、起業家の自己資金の3分の1以内を出資する。現在区などが行っている創業支援の制度融資は自己資金の範囲内となっている。投資ファンドによる出資は自己資金とみなす規定を設ける。

当初想定する資金規模は、総額で3千万円から1億円である。

(2) エンジェルNPO設立支援

前記投資ファンドの出資元は、地域住民の資金が含まれており、地域に対する貢献度合いを公正に評価する必要がある。この評価を行うNPOを設立する。このNPOについては、区診断士会が人的資源を供給する。区はNPO設立の準備資金を提供する。このNPOでは事業計画の評価も行き、創業企業の成功率は10社のうち3社といわれるものを10社中7社程度に高める。区の助成は百万円程度。

(3) コミュニティバンク設立支援

現在の民間金融は創業3年未満の企業には実質閉ざされており、また創業企業が期待する小口資金はコスト割れということで歓迎されていない。3～5百万円以内の小口資金ニーズに応えるコミュニティバンクが望まれる。区内にある信用金庫よりも小振り地域密着のコミュニティバンクが望ましい。

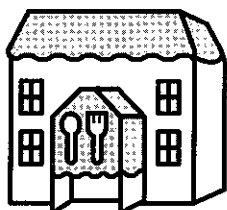
区内にある信用金庫を母体に、5万人から10万人規模の地区を商圈とするコミュニティバンク設立を推進する*2。

*2 必ずしも別法人としなくともよい。西京銀行のように、特別の融資枠を設ける案もある。

(4) インキューベーションオフィス

起業支援にはインキューベーションオフィスが有効である。それは、オフィスコストを低減するという有形のメリットだけでなく、起業者の人的ネットワークを形成すること、気安く経営相談を受けられることなど無形のメリットがあるといえる。

現在でも多くの区がインキューベーションオフィスを設置しているが、受付事務をサポートしない、立地に難がある、など課題がある。(2)で挙げたエンジェルNPOのオフィスを同一設備内に置き、受付事務や経営相談に当たらせることがよい。新たに設ける場合、合併で空き店舗になる金融機関店舗などが有力な候補となる。



「空く店舗」情報の収集と活用

三多摩支会
板橋 昭寿

1. 空き店舗セミナー

7月のある木曜日午後、西東京市役所の会議室で西東京商工会主催「空き店舗セミナー」が催された。商工会のパンフレットには以下のようにセミナーの案内が掲載されていた。「市内で開業したいと思っている方が空き店舗を求めています。こんな業種なら貸してもいいと思っている大家さん、なかなか借り手が付かないとお悩みの大家さん、空き店舗を活用しませんか？」“そうなのです”大家さん向けの空き店舗セミナーなのです。

残念ながら当日の出席者は僅か数人であったが、後述するようにその成果は誠に大きなものであった。

2. 西東京創業支援相談センター

このセミナーで紹介されたが、西東京創業支援相談センターは平成14年7月に開設され、満3年を経過した。その間の実績は以下の通りである。

相談にお見えになった方	230名
うち創業が確認できた方	26名
自宅で創業された方	9名
店舗事務所を別に構えた方	17名
市内に立地	8名
市外に立地	9名

センターでは創業希望者に対し事業計画の策定、法人の設立、国金への融資申込、経理の処理などについてはきめ細かく支援・指導をしているが、店

舗・事務所などの物件紹介・斡旋は行っていない。左の表にある創業者の店舗又は事務所はいずれも創業者自身が物色して探し出したものである。結果として、折角西東京創業支援相談センターで支援・指導をしながら、自宅以外に店舗或いは、事務所を構えた創業者(17名)のうち約半数(9名)の方々は西東京市以外で開業しているのである。

もちろん、たとえセンターで市内の店舗物件を紹介しても、創業者の希望にマッチする物件でなければ、市内での創業者が増えることにはならない。しかし、現在は候補として紹介することの出来る物件情報を全く持っていないので、創業者から相談されても対応できていないのである。せめて市内の物件数件を創業者に提示し、いったんは市内での創業を真剣に考慮願いたいものである。

3. 空き店舗の放置は「ツミ」

空き店舗は両隣のお店、更にはその商店街に悪影響を及ぼしている。ご自分の都合だけで空き店舗として放置しておくのは「罪」であることも認識いただき、創業者の市内での開業を促すこと、商店街としての賑わいを維持することの二つの観点から今回の大家さんを対象とした空き店舗セミナーを開催したのである。なお、空き店舗情報フォーマットは、単に立地、面積、家賃等ハード面だけでなく、大家さんの業種など希望事項や期間・時間など制限事項に中小企業診断士としてのコメントも付ける等ソフト面も充実させて提示したのである。

4. 空く店舗？

講演が終わって出席者のお一人からこんな質問が出た。「今日は創業したいという人を紹介してもらえないかと思って出てきた。未だ空き店舗にはしていないが…私どもは主人と二人で〇〇町でパンの製造販売（14坪）とお弁当の製造販売（9坪）を営んでいるがもう歳でしんどい、子供たちは継がずに勤めに出て行ってしまったし…。と言ってご愛顧いただいているお客様には申し訳ないので続けてはいるが、“ともかくしんどい” こんな商売を始めたいというイイ人がいたら、譲りたいと思っているのだが…」

改めて認識した。すでに空いている店舗もあるが、こうした「空く店舗」も決して少なくない。こうした情報を何とか収集して、創業希望者に紹介したいものだ。創業者にとってやや古いとはいえ一応の設備と、必ずしも十分ではないが若干の得意先があるということは、誠にありがたいことである。リスクが大幅に軽減できる。

こうした「空く店舗」情報は町の不動産業者には出ていない。これこそ我々中小企業診断士が商工会・地元商店街と連携・密着して初めて収集できる情報である。いろいろ複雑・微妙な問題を内蔵している場合も少なくないので、この種の情報の管理については万全を期さなければならないのは当然。商店街の仲間には未だ知られたくないと思っている商店主も居られるであろう。

5. 創業者と「空き店舗」・「空く店舗」とのマッチング

今回の空き店舗セミナーは「空く店舗」の存在を改めて認識させられると言う、大きな意義があった。西東京商工会もその意義を理解して、早速申し出のあった「空く店舗」2店と「空き店舗」3店につい

て、予定した空き店舗情報フォーマットに記入するべく訪問調査日を設定した。また、今回と同様の空き店舗セミナーを再度秋口に実施すること、商工会員等への告知・広告宣伝には更に力を注ぐことを決めた。徐々にではあるが、創業希望者と「空き店舗」或いは「空く店舗」とのマッチングができる体制が整いつつある。

西東京創業支援相談センターでは、夜間相談日を設ける等して、創業希望者にとって、より使いやすい相談センターを目指している。これに「空き店舗」・「空く店舗」情報が加わって、両者のマッチングが出来るようになれば、創業希望者からだけではなく、既存の商工会員から当てにされ、頼りにされる相談センターへ脱皮できるのではないだろうか。

各地の商工会・商工会議所及び創業支援機関各位の参考になれば幸いである。

(注) 多摩北部診断士会(会長:細谷和丈 略称:tnc)

主に多摩地区の清瀬市、小平市、東久留米市、東村山市及び西東京市に在住する中小企業診断士21名のグループ。地元密着の活動を標榜している。具体的にはこれら五市の商工会等に協力して、創業支援相談センター、創業塾、第2創業塾、チャレンジショップ、専門家派遣、商店街パワーアップ作戦等を展開し、また域内個別中小企業のコンサルを行っている。

中小店主のハッピーリタイアメント支援事業

—中小商店の資産価値（ハード価値＋ソフト価値）の再評価—

三多摩支会
東 康七

本稿は、中小店主の円滑な廃業、ハッピーな引退をむしろ促進して、その跡に意欲的な後継商店や新規起業者が参入できるよう支援することにより、商店街の新陳代謝を促進する視点に立って提言するものである。

1. 潜在的空き店舗対策

(1) 後継者問題の状況

平成15年版「東京都中小企業経営白書」（流通産業編）第Ⅱ編第1章第2節「後継者の状況」によれば、後継者が「決まっている」32.3%に対して、「今の代で廃業するので必要ない」の24.4%、及び「決まらずに困っている」8.3%を合わせると3割強（32.7%＝約1,254人）が、後継者問題を抱えている。特に従業者「1～2人」規模では、同様な計算によると6割近くに達している（58.7%＝約528人）。

(2) 潜在的空き店舗と顕在した空き店舗

以上の調査結果から、「後継者もなく一代限りで廃業する」3割の商店は、5年～10年先の転廃業予備軍と推測し、これを「潜在的空き店舗」として捉えることとする。すなわち、3割の商店が万一将来シャッターを下ろしたままとなれば、「空き店舗」として顕在することとなる。空き店舗跡に戸建て住宅やオフィスが進出する結果となれば商店街の連続性・街並みを損ない、統一性を欠いた商店街として急速に集客力を失い衰退する。現在多くの都市で空洞化した中心市街地の商店街再生に苦闘している。

(3) 新旧店舗の新陳代謝促進による商店街活性化

タウンマネジメント的手法によって、商店街等商業集積を「線」から広く「面」として捉え、最適なテナントミックス（核施設、店舗配置、業種構成等）を行うに際して、空き店舗の存在は不足業種の誘致にとっても貴重な資源となる。早期に潜在的空き店舗と交渉し、円満な退出（ハッピーリタイア）を図って新規参入店舗を増加させ、商店街の新陳代謝を促進することができれば活性化の有効な手段となる。

2. 中小商店の資産価値再評価

(1) 中小商店の持つ「強み＝ソフト価値」

小商圈密着型の中小商店（個人経営）には、次のような経営資源を強みとして持っている。①店主を中心に勤勉な家族従業員に支えられている。②店の近隣は皆商圈である。お客の多くは友人、知人で顔と名前を知っている。③お客は殆ど固定客。売り買いの対話やふれあう会話を通じて家族構成や好みを熟知し、お客1人ひとりを固有名前で呼びかけ、多様な要望に小回り性を発揮して迅速に、きめ細かい商品とサービスの提供が可能である。これこそ大型店やチェーン店（社員は2～3年で転勤、店員は殆どパート、お客との対話やふれあい、信頼関係も希薄）に真似のできない中小商店の「強み＝ソフト価値」である。しかしながら一方、転廃業する中小商店（個人経営）の多くは、老朽化した店舗を不動産業者の手を経て「不動産物件」として時価相場（ハード価値）で売却されていく。店主の長年に

わたる地域商業貢献度やお客との信頼関係度（ソフト価値）は金銭で評価されずに消滅していく。

(2) ソフト価値評価は中小企業診断士の専門分野

中小企業診断士は多年にわたる中小商店や商店街診断支援事業を通じて、次のような資料データを蓄積し、定量分析と定性分析ノウハウにより、ソフト価値の評価が可能である。図表で示す新規出店者の要望にも応えることが可能となる。

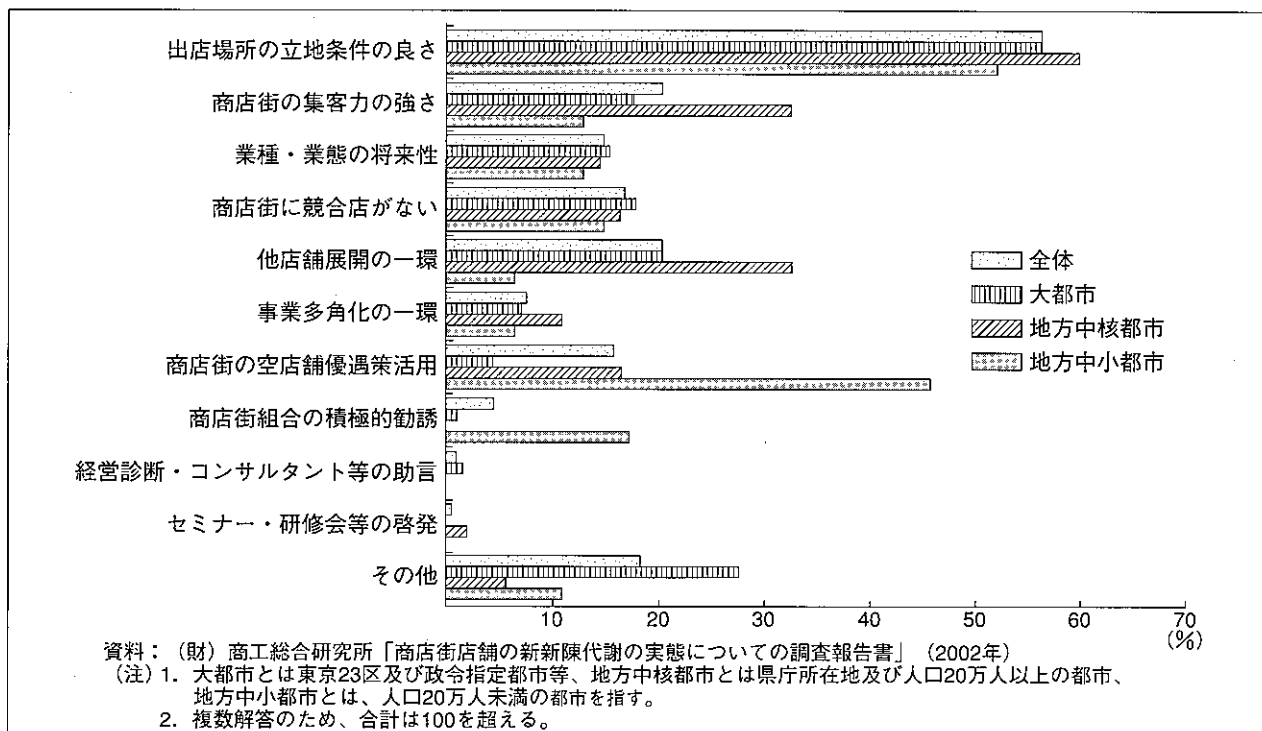
- 定量分析資料：①個店決算書・仕入先リスト・固定客リスト・宅配先リスト・POSデータ、②立地商圏調査・競合店調査・地域消費者の特性分析、③商業集積の集客力・消費者意識調査・通行量調査、ポイントカードによる売上げ実績等。
- 定性分析資料：①交友関係、地域所属団体（私的、公的）の活動状況、②地域の祭り等各種イベントと動員数、商店街各種販売促進事業取組み状況等。

(3) ハッピーリタイアメント支援制度

- 施策名：中小小売商店主ハッピーリタイア支援事業

- 実施機関：（財）東京都中小企業振興公社
- 対象者：転廃業により近々店舗売却予定者で、ソフト資産価値評価希望者
- 募集要領：市区町村、商工会・商工会議所の窓口、所定の支援申込書を配布、FAX又は郵便で公社へ申込み。
- 費用：ソフト価値評価費用：限度額1件100万円（5万円/日×20日）
- 支援方法：中小企業診断士などの専門家を派遣して、店舗売却予定者と、提出された上記諸資料を基に、希望するソフト価値額や売却候補先等について検討する。

当支援を受けた商店主は、自信を持って売却先と交渉し、ハード価値に合わせてソフト価値額が実現できれば長年の労苦が多少なりとも酬いられよう。またこの制度が普及すれば、転廃業予定者へのインセンティブにもなると考える。



新規参入者の出店理由

（資料：中小企業白書2003年版）

空き店舗の組織的実態調査と入店促進のための支援施策

—実態を知り、対策に有効な支援を—

三多摩支会
細谷 和丈

1. 空き店舗の現状

16年度の東京都商店街実態報告によると、空き店舗は全商店街の62.5%（前回調査より0.7ポイント増）に存在し、1商店街あたりでは4.3店（前回調査より0.5店増）である。また、多摩地区でみると、空き店舗商店街率は61.2%で、1商店街当りの空き店舗数は3.9店で、いずれも平均を下回っている。

表1-1 空き店舗の現状 単位：店

	区部	多摩	合計
商店街数	1098	383	1481
空き店舗のある商店街率	63.0%	61.2%	62.5%
商店街当りの空き店舗数	4.4	3.9	4.3

市町村別の数字は公表されていないので、上記の地区別平均で、多摩5市の状況を推定してみると以下の通りになる。

表1-2 多摩5市の空き店舗推定数

市	商店街数	空き店舗数
西東京	29	113
小平	33	129
清瀬	11	43
東村山	26	101
東久留米	19	74
合計	118	534

2. 空き店舗対策の状況

本実態報告書によると、対策の実施率は5.9%と前回調査時点の7.2%を下回っている。これは、空き店舗数の増加に対策が追いついていないことによると推測される。

表2-1 空き店舗対策の実施率 (%)

	平成13年	平成16年
実施	7.2	5.9
未実施	73.6	80.7
未回答	19.2	13.4

実施内容は、表2-2の通りである。中で最も多いのは21.4%の商店街直営駐車場・休憩場であり、行政の空き店舗対策事業（入店者に対する改装費・家賃補助等）を利用したものは12.8%に留まっている。空き店舗の増加に歯止めを掛ける新しい施策が必要である。

表2-2 空き店舗対策の実施内容

No	対策内容	商店街数	割合(%)
1	駐車場・休憩場	25	21.4
2	店舗斡旋事業	17	14.5
3	不動産業者に仲介依頼	16	12.7
4	行政の空き店舗対策の利用	15	12.8
5	その他	44	37.6
6	合計	117	100

3. 対策における問題点

(1) 実態が十分に把握されていない。

対策が進まない理由のひとつは実態調査が進んでいないことである。それは、商店街および商工会の対策の具体化案や調査資金不足にも関係している。

(2) 阻害要因を減らすための施策が無い。

東京都の実態調査によると空き店舗対策を阻害する要因として以下の内容が上げられている。

- ① 商店街環境の変化（来街者の減少）
- ② 店舗の老朽化
- ③ 立地が悪い
- ④ 家賃が高い
- ⑤ 家主との権利関係
- ⑥ その他

中でも、その大きな要因は、②店舗の老朽化と⑤家主との権利関係であると考えられる。小平の調査結果からみても150店の空き店舗のうち実際に利用可能な店舗は約50店。残りは店舗の老朽化や家主が居住している等で利用できない物件である。現在のところ、これらの阻害要因を減らすための施策は特に考えられていない。

(3) 公的支援の問題点

公的支援はこれまで区市町村の商店街活性化事業の一環として実施されてきている例が多い。しかし、入店者のみを対象としたもので、その内容も店舗改装費や家賃の1部補助に限定されている。

4. 施策提言

(1) 調査費の予算化と商工会等への委託

空き店舗対策は実態調査から始まると言える。多摩では、昨年実態調査を実施し、その結果を本年度のチャレンジショップ事業に活かした事例がある。

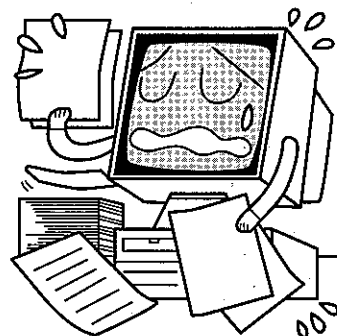
小平商工会では地元の大学と連携して全商店街を対象に実施。清瀬商工会では、独自に1部の商店街を対象に実施。地域の大学等と連携して実施することで、費用の節減だけでなく、対策の新しい視点・アイデアも期待出来る。また、調査内容としては、対策に活用することを考え、空き店舗数だけではなく、規模、施設の状況、周辺環境、街の不足業種、お客様ニーズ、家主の意向等も入れる。予算は1商店街当たり空き店舗が3.9店舗として、7.8万円＝3.9×2万/人・日。

(2) 家主に対する公的家賃補助

空き店舗に商店街のニーズに合致する業種の入店希望者があっても、そこに家主が居住している場合は入店出来ないケースが多い。しかし、別に住居確保が出来れば賃貸を考えてもよい家主がいる場合には、期間と金額の上限を決めて、家主に対して、家賃の1/2～1/3を補助する。

(3) ソフト支援の予算化と専門家への委託

現在の空き店舗対策事業での入店者に対する支援は家賃や改装費（ハード費用）の1部補助のみである。経営知識や経験不足が原因で起こる可能性のある事業立上げ遅れや、早期の経営破綻・撤退を防ぐために、専門家を活用した支援を提言する。具体的には、入店初期での経営者セミナーと、その後の個別フォロー（2回）の実施である。予算は一店舗当たり9万円（3回×3万円）程度。



ASEAN諸国との国際交流促進のすすめ

—ミャンマー連邦との国際交流体験からの提言—

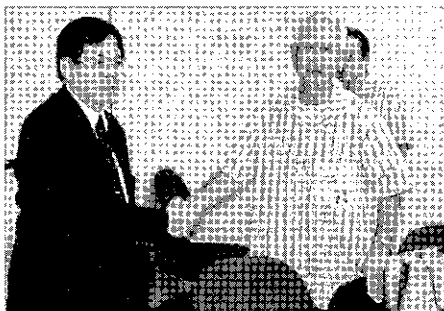
城東支会

後藤 武史



1. ミャンマー連邦との国際交流の経緯

2003年、米国ゴールドマンサックスとCIAが作成し、米国議会に提出した、「世界2010年の展望」という報告書の中で、BRICsという言葉を使っている。ブラジル、ロシア、インド、中国の事である。面積では、ブラジルは日本の23倍、ロシアは45倍、インドは8倍、中国は25倍（アメリカも日本の25倍）このBRICsが将来世界の中で、経済大国になると予測している。ロシアの地下資源は、測り知れないといわれている。このBRICsのうち、ロシア、インド、中国の3カ国は、アジアにあり、ASEAN諸国は、その中間又は周辺に位置し、当然経済波及効果が期待される。



私は、日本政府が、ミャンマー連邦政府に対し「日本ミャンマー人材開発センター建設計画」を進めているという情報を2003年に入手、接近を図った。実際には、2005年6月27日ヤンゴンにおいて、我が国小田野丈展駐ミャンマー大使とミャンマー連邦ソー・ター国家計画経済開発大臣との間で総額4億900万円を限度とする無償資金協力の書簡の交換が行われた。この計画は、市場経済化のための経済・経営講座、交流事業、日本語教育の実施を目的として、ヤンゴン大学敷地内に「日本・ミャンマー人材開発センター」を建設し、我が国によるミャンマー経済構造改革、市場経済化のための人材開発、学術・文化交流を実施する拠点とするものである。



私は、上記国際情勢に鑑み、発展途上国のミャンマーとの国際交流は日緬両国にとって将来に資すること大ならんと考察し、ミャンマー商工会議所副会頭以下幹部役員6名を私財で日本へ招待した。

ミャンマー商工会議所 U Zaw Min Win 副会頭以下6名の役員が、7月8日～13日の6日間来日した。目的は、中小企業診断協会幹部役員と会員に会う為及び友好都市平塚商工会議所訪問、湘南平塚七夕ま

つり見学と、愛知万博見学の為である。折角の好機であるから、7月9日平塚市、中華飯店「龍園」に於いて、中小企業診断協会東京支部国際部ISG (International Specialist Group) 主催で、国際交流歓迎会を開催し、49名出席と大盛況であった。

当日主催者側を代表し、中小企業診断協会新井信裕会長よりご挨拶を頂き、東京支部副支部長角田智生氏に中締を、賓客側も「ミャンマー商工会議所一行歓迎パーティ」への御礼のご挨拶、また一行の来日予定に合せて帰国し出席された JICA の Japan Myanmar Center 岩口健二所長からも歓迎会開催に対する謝意の挨拶があった。その他、地元平塚商工会議所伊澤繁雄専務理事、金子修一平塚市議会議員議会運営委員長、「平塚湘南ロータリークラブ」中村武司幹事長等各界から多士済々の出席者でまさに国際交流会の名に相応しく、楽しく、有意義な交流会となった。

ミャンマー商工会議所一行の滞日中の旅程

◎7月8日(金) 7:30成田空港到着

11:00平塚グランドホテルにチェックイン

13:00~16:00平塚商工会議所訪問、島田敬也会長、成瀬正夫副会長、田沼丈二副会長(横浜テクニカ(株)社長)、伊澤繁雄専務理事、山崎松雄経営相談所長等と懇談。

17:00~20:00ミャンマー商工会議所副会長以下6名のウエルカムパーティ、出席者は平塚商工会議所島田敬也会長他。

◎7月9日(土) JR平塚駅発 8:06→JR伊東駅着

10:15、伊東ヨットハーバーから大型ヨットでクルージング後、13:15JR伊東発→JR平塚帰着15:20、16:00「湘南平塚七夕まつり」の最も人気があり、集客力の大きいメインイベント「星舞フェスタ」の開会式での私の「湘南平塚七夕まつり市民の会会長挨拶」の際、ミャンマー商工会議所副会長U Zaw Min Win 氏の紹介と臨時の飛び込み挨拶

挨拶に対し平塚市民から歓迎の拍手があった。

◎7月10日(日) 9:00JR平塚駅発→12:00新幹線にて名古屋着、ホテルに荷物を置いて→愛知万博見学

◎7月11日(月)~12日(火) 終日、愛知万博見学、13日(水) 名古屋空港発帰国。

2. 自治体・公的機関への提言

このようなASEAN諸国との国際交流は人材・情報技術・ノウハウはあるが、資源のない日本、資源は豊富にあるが、人材・情報・技術・ノウハウを渴望しているASEAN諸国との国際交流を官が率先してやって欲しい。必ず将来に資する。

今、わが国で、ASEAN諸国向けのODA(政府開発援助)等の途上国支援のための無償供与、技術供与、道路・橋梁・ダム等建設協力、円借款等の支援を継続して行っているのは、JICA、JODC、JETRO、外務省等公的機関である。その予算は年間1兆円近い。そこで、ASEAN諸国に、ビジネスチャンスを求める意欲的な自治体は、自治体管内の中小企業のASEAN諸国への進出の機会を創出するために積極的に働きかけて欲しい。まずは、ASEAN諸国の中に、各自治体と共通点を有し相互が、友好親善と技術・情報・ノウハウを交流し合いたい相手を探し、相手がそれを求めてきたら積極的に管内の中小企業の進出を援助すべきである。

最近、ODAは、ハードからソフトへとシフトしつつあるので、ASEAN諸国での技術支援、セミナー等が相手国から喜ばれている。相互に友好都市契約を締結し、中小企業診断士等コンサルタントを派遣し、裾野産業の育成のための人材育成が喫緊の急務である。そのための予算は、上述した1兆円近いODAの一部を回して貰えば良い、民が話しかけるより官と官であるから話は早いはずである。

“レイアウト変更”で喫茶店の活性化につなげる

—あまりお金をかけずに『顧客の定着化』をはかる—

三多摩支会
小高 正芳

1. 岡目八目の喫茶店経営

現在、どこの街を見てもいわゆるチェーン組織の喫茶店が幅を利かせており、昔ながらの家族経営的な喫茶店が消滅している。これは単に資本力の勝負だけによるものなのだろうか。中小企業診断士の立場からすれば、もっと小規模の喫茶店に頑張って貰わねば…という希望を抱かざるを得ない。

ここで取り上げる喫茶店Aは、東京郊外の人口11万人のベッドタウン都市の私鉄駅前に立地する。経営母体は音楽教室である。店主は音楽教室を営む傍らピアノの調律師が本職という中年男性である。鉄筋モルタル造りの2階に17席の喫茶店である。岡目八目とはよく云ったものである。診断士8名が臨店した結果、あまりにもスペースをムダに使っているのではないかという結論を得た。

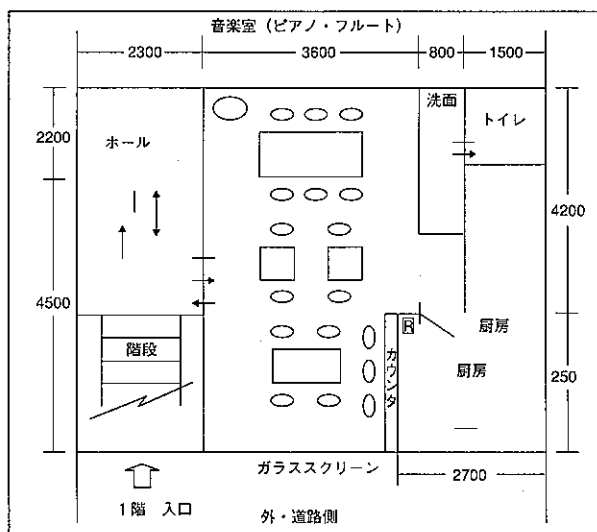


図1 喫茶店A レイアウト 原状図

(三多摩支会 西谷 茂会員作成)

2. 予算は殆どかからずに済む

図1をご覧ください。図の右下部分が厨房である。その左手にカウンター形式の3席が用意されている。店主からのヒヤリングと実地診断の結果から、この3席については顧客の評判がよいという結論を得た。

もちろん、どの客も先を争ってカウンター席に着くというわけではない。ここへ腰掛ける客はだいたい決まっていて、店主または店主夫人との会話を楽しむことが目的の客である。ただ、難点はこの3人掛けの席を一人の客に占領されてしまうこともある、ということである。ただし、お互いに融通すれば知らないお客様同士でも2人ぐらまでは並んで腰掛けることができる。3人連れであれば3人腰掛けることは十分に可能である。

このカウンター席のほかにも好んで腰掛ける座席があることはあるが、店舗効率から見ると大きなムダが潜んでいることが明らかになった。

3. 店主の特技を最大限生かす

そこで、店主と店主夫人を交え診断班は何とか現状を打破できるような画期的なアイデアはないのかと知恵を絞った。その結果、図2に示すようなレイアウトの変更が提案されたわけである。このプランの特徴は、できるだけ駆体部分をいじることなく席数を増やすことにある。また、席数の増やし方は単に数だけを多くするだけでなく、喫茶店全体の雰

困気を盛り上げるようなものにすることが条件となっている。また、造作の変更にもなう工事については、手先が器用な店主ご自身による作業に頼ることになった。とは言え、工事の内容によっては、一人ではできないものもあり、そのような場合は、店主の娘さんに応援を頼むことになった。

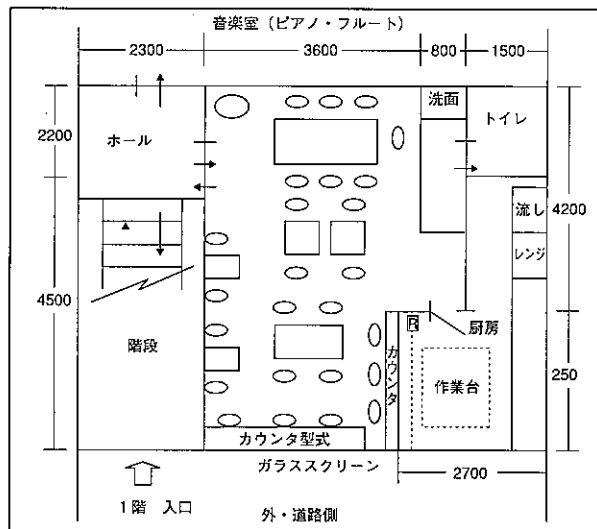


図2 喫茶店A レイアウト変更提案図
(三多摩支会 中村 正士会員原案)

コストとしてはごくわずかの材料費と店主ご自身の手間賃ぐらいのものである。反面、この店を訪れるお客様の立場から見ると、料金はこれまでと変わることなく、これまでよりもずっと居心地のよい座席を確保できるとあって、誠に好評を得ている。

5. パワーアップ作戦の地域版

地域に生まれ、地域に根付いた個店(チェーン店でない)の良さを生かすため、その行政単位内の個店に対し、簡易診断・ワンポイント的な支援(パワーアップ作戦の地域版)として、以上のような施策を提言する。

ここにあげた事例では、受診企業の費用的な負担はなかったが、診断料の一部は受診企業に負担してもらった方がよいのではないかと考える。

また、診断に当たっては、単に批評的な段階にとどまることなく、具体的な提案を加えることがポイントである。

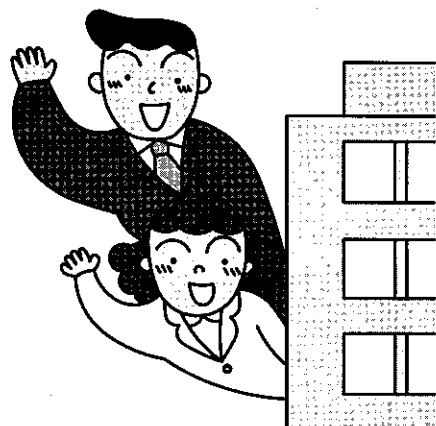
4. レイアウト変更後すぐ効果出る

さて、このような試行錯誤の上のレイアウト変更であったが、店主による作業の結果、すぐにその効果が現れた。しかし、肝心のお客様の反応が鈍くては何にもならない。結論的には、改装後の来店客の反応は予想以上に良好であった。新しくできた座席へ着こうとするお客様が多かったことが何よりの証拠である。

お店の中から店前の道路を眺めることを好むお客様が予想していたより多い。

店舗が2階に位置しているため、上から下を見下ろす楽しさがあるためかも知れない。

また、200メートルほど離れたところには踏切があるが、その光景を遠くから眺めることも来店客の楽しみのひとつであることが分かった。



手軽な「一店逸品運動」

—こだわりの逸品コンテストのすすめ—

城西支会
榊原 貞夫

昨年度、中野区のT商店街で実施した「こだわりの逸品コンテスト」を参考に、手軽にできる一店逸品運動を取り上げてみたい。

1. 「一店逸品運動」の必要性

多くの競争相手に伍して個店が成長・発展していくには、地域に密着した個性化で勝負しなければならない。それはお店が自信をもってお客様に勧められる商品や情報である。

「これがうちの自信作ですよ」「店長のおすすめ商品ですよ」ということを訴えることである。即ち、「一店逸品運動」が個店と商店街の活性化のために必要なのである。

2. 手軽な「一店逸品運動」のすすめ

「一店逸品運動」というと、通常各個店が「逸品」を開発することから始まる。この方法は、まず商店街で意識統一を図り、プロジェクト・チームをつくり、研究会を発足させて各個店が逸品の開発に取り組むことになる。確かにこの方法は正統な方法かもしれないが、大変な時間と労力を費やすことになる。もっと手軽で実効性のある方法を提案したい。

商店街のなかには老舗といわれるお店や注目されている店舗がある。そこにはキラリと光る人気商品やこだわりの手作り商品がある。新たに逸品を開発する前に現在ある商品の中から、こだわり

の逸品と思われる商品を掘り出してお客様に訴え直すことで、お客様の新たな発見につなげていくことが出来る。これをコンテスト方式で取り進めることを提案したい。「こだわりの逸品コンテスト」である。

3. 具体的な取り進め方法

(1) 企画書の取りまとめ

診断士による推進委員会を設置し企画書をまとめる。商店街の組合幹部と意見交換し調整しながら対象の商店街の趣旨に合った内容にし、出来るだけ簡素な方法で取り進めるようにする。

(2) 理事会での説明

実施案がまとまった段階で商店街の組合の理事会で説明し協力を仰ぐ。

(3) 応募依頼書の発信

商店街の各店舗にこだわりの逸品コンテスト実施の趣旨と応募の依頼書を発信する。

(4) 応募した逸品の調査

推進委員会のメンバーにより逸品の調査をする。推進委員が応募店をまわり、応募の逸品について新規性、話題性、こだわりの理由、店頭訴求力等の観点から調査する。

(5) 審査会での審査と各賞の決定

別途選任した審査委員（地区商店街連合会理事長、商工会議所、消費者団体の長等）による審査会で(4)の調査結果と応募店の見学をふまえて逸品を審査し、最優秀賞、地区商店街連合会理事長賞、当該商店街理事長賞等の各賞を決める。

(6) 表彰式

受賞者には表彰状、トロフィーを授与する。また、応募者全員に「こだわりの逸品があるお店」を示すプレートを送る。これを店頭に掲げてもらい、お客様に「逸品のあるお店」であることが判るようにする。

(7) P R

地域のメディア、自治体の広報誌やHP、商店街のミニコミ誌等に掲載、出来る限り広く知ってもらう。

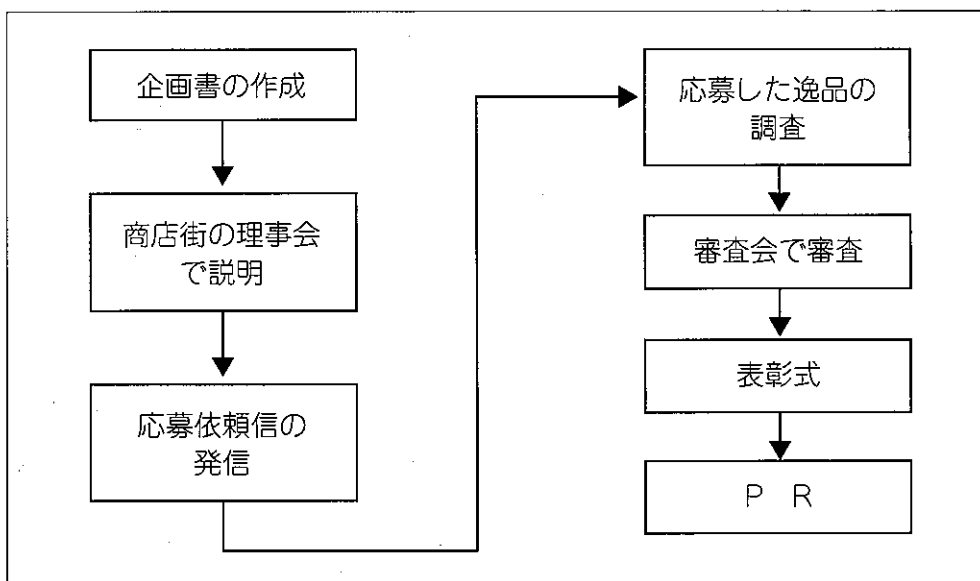
4. 成功するためのポイント

- ① 商店街のトップと充分話し合い、取り進めについて意識の統一を図り、商店街全体の協力体制を確立する。
- ② 個店が応募する段階から診断士が相談にのり、逸品の掘り出しを手伝うことが重要である。
- ③ 地元各種団体の参加を仰ぎ、幅広く協力してもらうことがこのコンテストを盛り上げ実効を上げるためにも必要である。

5. 提言

本案の推進にあたっては、行政がリーダーシップをとり商店街や商工会議所等へ働きかけ、街全体のイベントにする必要がある。

費用面では、賞状やトロフィー等約10万円は商店街連合会や商工会議所等の協賛団体から、逸品の調査等の人件費約20万円は行政の協力を期待したい。



こだわりの逸品コンテストの流れ

士業ネットワークメールマガジンの開設

中央支会
山戸 昭三

1. 言の背景

科学技術の発達により、人々が受ける恩恵は日々の生活の中に浸透している。

しかし、その一方で科学技術の巨大化、総合化、複雑化が進展しており、その発展を個別の技術開発や技術改善のみによって推進することはできない状況になってきている。

これにより技術士の世界では、平成12年に総合技術監理部門が創設された。

総合技術監理を行う技術者に要求される技術的知識や能力は、業務全体の俯瞰的な把握・分析に基づき、経済性管理、人的資源管理、情報管理、安全管理、社会環境管理などの広範にわたる技術業務全体に対する総合的な判断を行うとともに改善策の策定を行える能力である。

また、2001年のITコーディネータ制度誕生の背景には、上流工程を支援するコンサルタントと下流工程を実施するプロジェクトマネージャ、アプリケーションエンジニアなどの情報処理技術者の一貫性の欠落を改善しようとするものである。

これらの事例に見られるように、現代は企業を支援する場合に、多面的な支援と改善施策の実施が不可欠であるが、一士業の知識や経験、スキルだけでは対応できない場合が多い。

中小企業を支援するコンサルタントは中小企業診断士の他に、技術士、税理士、ITコーディネータ、社会保険労務士、などいわゆる士業といわれる人たちがいる。

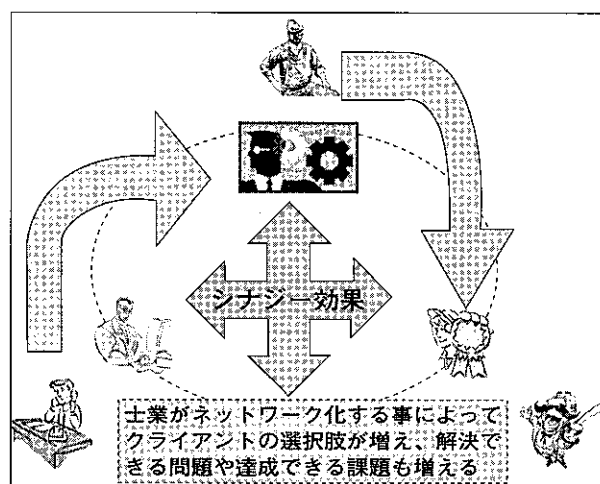
厳しい環境におかれている現代の企業の問題の解決や課題の達成を推進していくためには、これら第一線の士業の連携が欠かせないものとなっている。

しかしながら一般的に、現在のところ、この連携はあまり活発ではない。

私は、この士業の連携を、緩やかでありながらも、いざというときには迅速に結びつけることのできる仕組みを創り上げる必要があると考える。

2. 士業ネットワークの創設

私は、士業ネットワークの創設を提案し、その第一歩として士業ネットワークメールマガジンという仕組みを開設することを提案する。



士業ネットワークの創設によるシナジー効果

技術はあっても有効な使い方を提案できない技術士とアイデアはあるが技術力のない中小企業診断士との結びつきがあっても良い。

経営戦略策定から戦略情報化企画を得意とするITコーディネータに有能なシステムアナリスト、ISMS審査員、品質審査員、監査技術者、診断士、税理士が支援すればかなり強力な土業ネットワークが創れる。

お互いが持っているクライアントの悩みや課題をそれぞれの土業の知識や経験を生かせば、新たな解決策やアプローチ、ソリューションを創り上げることができるかもしれない。

クライアントにとってみれば、この土業ネットワークは頼もしく、どんなことでも相談しやすいのではないだろうか。

一般的に、1人だけのいわゆる『先生』にコンサルされているクライアントは、その先生に遠慮してその先生の不得意なことは相談しにくいのではないだろうか。

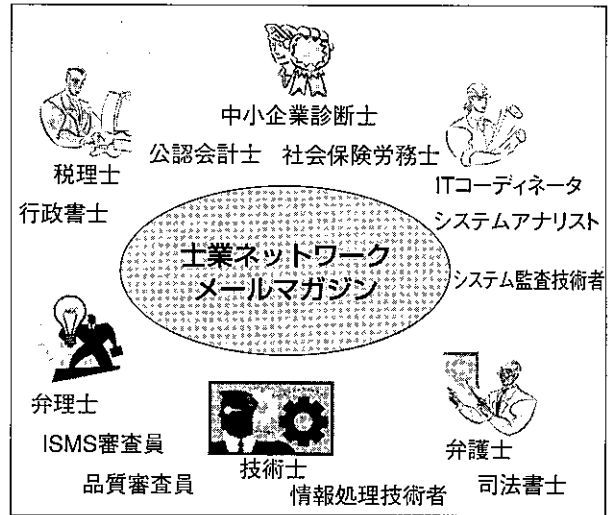
そのようなときに『土業ネットワーク』では、お互いの知識と知恵を出し合ってシナジー効果を発揮でき、よりクライアントの力になり得ると考える。

この土業ネットワークの仕組みを中心になって創り上げていくのは、中小企業診断士やITコーディネータであるのが望ましい。

3. 土業ネットワークメールマガジンの開設

『土業ネットワーク』を創設するためのツールとなるのが『土業ネットワークメールマガジン』である。

『土業ネットワークメールマガジン』で志を同じくする土業集団があちこちで形成することができれば、他の土業との連携を必要としている土業のコンサルタントにとっても有用なことである。



土業ネットワークメールマガジンの開設

土業ネットワークメールマガジンで土業ネットワークの創設を呼びかけ、ゆくゆくは土業ネットワークWebサイトの開設、土業ネットワーク団体の創設、企業に対する支援活動の実施、拡大へと進むことを提案する。

4. 行政の支援

『土業ネットワークメールマガジン』に関して行政の支援を期待する。

土業の連携が強化されることにより、ビジネスがきめ細かく幅広く推進されることになる。

土業の連携を強化することにより、中小企業をはじめとした産業の活性化につながる。

行政の支援とは、具体的には、メールマガジン発行のためのサーバーの整備・運営費支援、メルマガ編集者や発行者、運営者への資金援助、土業連絡会議に対する運営費・会場費補助、メルマガの広報、更には、土業ネットワークが生み出す土業者同士や経営者との交流促進費、が考えられる。

中小企業経営クリニック

—中小企業経営課題に対応するワンストップサービス—

三多摩支会
瀧山 森雄

1. 本提案の目的

本提案は、経営課題を抱えた中小企業者からの相談の受付から解決までを一貫した仕組み（システム）のもとで行うことにより中小企業経営者へのワンストップサービスの提供を行い、満足度向上と支援の効率化を図ることを目的としている。

(1) 中小企業経営クリニックの概要

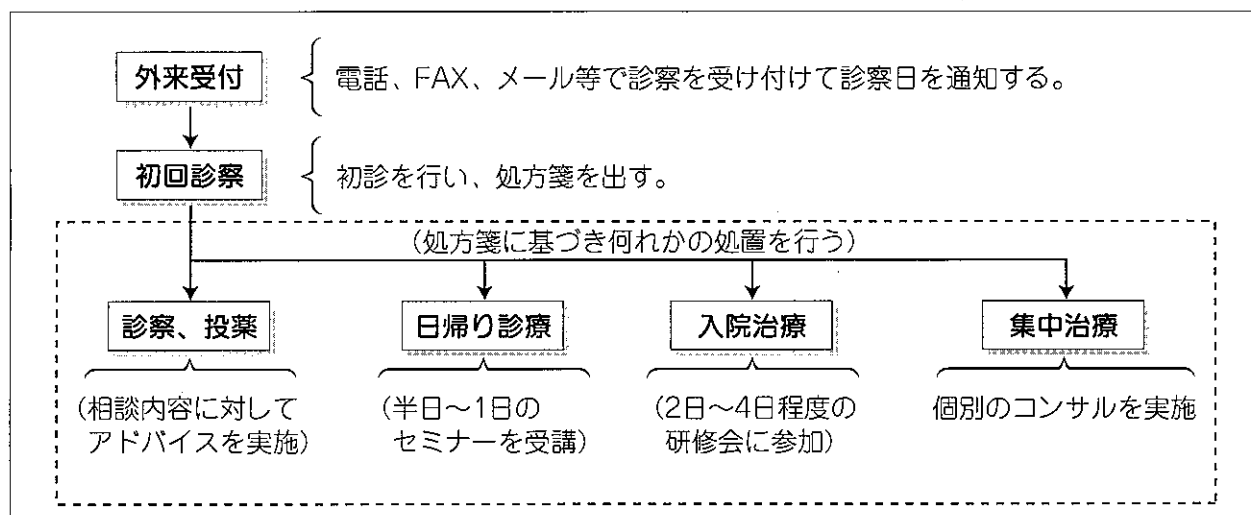
当クリニックでは外来患者（経営課題解決相談に

訪問する中小企業者）に対して、受付を行い、その病状（相談内容）に応じて初診を行なう。

初診の結果により、処方箋を発行し、次回の診察日と受診料を決定する。患者は、クリニックの処方箋の指示に従い、受診料で診療を受け、病気の治療が行えるという患者にとって、使い勝手がよく、効果的な治療が期待できる診療サービスである。治療は、患者の病状に応じて投薬（アドバイス）のみから緊急入院（個別のコンサルテーション）まで多様な治療方法を準備している。

(2) クリニックの業務フロー

以下に提案するクリニックの業務フローを示す。



(3) 業務フローの説明

① 外来受付

病状を訴える患者（経営課題を抱えている中小企業者）からの相談を電話、FAX、メール等で受

け付ける。相談内容ごとに、初回診察日（相談日）を連絡する。

② 診察と処方

診察（相談内容の確認）を行い、病状（相談内

容)に応じて以下のような処方箋を出す。

◆診察と投薬 (5,000円/回)

軽微な病状 (相談内容) の場合で、病状に対する処置のヒントを与えたり、処置のために必要な情報提供等によるアドバイスを行う。(1時間前後の対応)

◆日帰り診療 (10,000円～20,000円/回)

病状の治癒に結びつくような半日または一日コースのセミナーを紹介し、セミナーをとおして病状の治癒に結びつける。

◆入院治療 (30,000円～50,000円/回)

病状の治療のために集合型の研修会に参加し、ケーススタディやグループ討議をとおして患者に気づきを与え、病状の解決を図るための2～4日の研修会に参加させる。

◆集中治療 (診療費は病状により決定)

病状を放っておくと患者の生命に係る恐れ (経営の危機) をまねくことがあるような重大かつ喫緊の場合で、個別にコンサルテーションを実施し、病根を絶つものである。

(4) 診療科目と医師 (例示)

運営するクリニック (支援機関) により決定される内容であるが例えば、下表に示すような診療科目

と医師 (専門コンサルタント) の組合せが考えられる。

項	診療科目	医師 (専門コンサルタント)
1	税務相談	税理士、公認会計士
2	創業支援	中小企業診断士
3	経営革新、新連携	中小企業診断士
4	内部プロセス改善	中小企業診断士
5	経営戦略策定、経営改革	中小企業診断士、ITコーディネータ
6	情報化	ITコーディネータ、ITベンダー
7	環境ISO	ISO14001審査員、エコステージ評価員、エコアクション21審査人
8	企業法務、	弁護士
9	知財戦略、特許	弁理士

(5) 支援費用について

本提案に係る診療費用は、従来の支援機関で提供している支援メニューを提案の趣旨にそって再設計を行い、診療費用も再設計メニューと整合性をとり、従来の重複や漏れ (隙間) を埋めるように配分を行う。

また、診療費用の財源としては、専門家派遣制度、IT推進アドバイザー派遣制度等の公的支援制度を

極力活用することにより患者 (相談企業) の負担軽減を考慮するが、患者 (受益者) の一部負担も考慮すべきである。提供する診療メニューに応じて、負担率を0%～50%程度に設定する。

たとえば、診察と投薬 (一時間前後の相談) は無償で行い、集中治療 (個別のコンサルテーション) は受益者負担を50%に設定する等である。

現状支援政策の活性化

—国と地域が一体となってサポート—

城南支会

西川 憲之

1. 現状、支援政策の更なる活性化の為に

現在、中小企業政策として、

- 金融セーフティネットの充実
- 事業再生支援
- 創業・新規展開への挑戦支援
- 中心市街地・商店街の活性化

に重点を置いたさまざまな支援策がある。上手に利用すれば、経営にとって力強い支援策になる。しかし、次のような課題があるのではないかと考えられる。

(1) 経営者の支援政策の認知

さまざまな支援政策がある。しかし、その種類、用途の多様さから支援を受けるためには、専門家に相談しなければならない。もちろん、各区役所や商工会議所、中小企業センター等の窓口でも、アドバイスをして頂いている。そのアドバイスを頼りにしている経営者はたくさんいる。しかし、支援政策の内容、体系について理解している経営者は少ないのではないかとと思われる。さらには相談に行くことのない経営者、相談に行きたくても平日の昼間に時間の取れない経営者もいるのではないかとと思われる。そのために、実際には各支援が受けられる可能性があるにもかかわらず、事業運営が困難になっている企業も多くあるのではないかと考えられる。

(2) 支援実施後のサポート

さまざまな支援を受けても、支援策実施後、支援

された事業を計画通りに事業展開していくには、経営に関するノウハウが必要となることは、支援された経営者のみの認識ではなく、周知の事実である。ところが、現状は支援実施後に責任を持った助言指導が出来ているとは、言い切れない。もちろん各機関とも責任をもって助言指導を行っていただけるだけの、人員を抱えているわけではない。そのため、支援実施後の経営に関する責任の多くは、支援された経営者にのしかかってくるのである。

2. 課題解決のために

前記のような課題を解決し、現状の中小企業政策をさらに活性化するために、次のような項目を地域で実施し、中小企業診断士を有効に活用してはどうかと考える。

(1) 中小企業政策セミナーの実施

現在、実施されているさまざまな政策について、体系的に勉強できる機会を設定し、セミナーを実施していく。

〔セミナーの目的は2つ〕

まず一つ目は、経営者が現在必要とする政策を判りやすく伝えてあげることである。

現在利用できる可能性がある支援策を探し出すことが出来ること。どのような事業計画にどの程度の支援があるのか？どこにどのような資料を作成・提出すれば、支援策が利用可能か？どの程度の審査期間がかかるのか？等、自分で調べたら大変なことを

伝えることが目的である。

二つ目は、支援政策の内容を、簡単に網羅して伝えてあげることである。

これは将来に向けて、必要な政策を理解することが目的である。現在必要な支援策については、区役所、商工会議所、中小企業センターなどでアドバイスをもらうことができる。しかし、支援政策全体を網羅して、学習することはないとおもわれる。支援策全体をある程度把握しておく、事業運営が困難になってからではなく、自分たちが進んで行きたい方向に対して、支援政策を選択できる余裕が生まれる。この余裕により事業運営を活性化させることができる。

(2) 支援実施後のサポート

支援実施後に事業計画どおりに事業運営していくために必要なのは、外部環境、内部環境に対応できる、システムの構築である。例えば売り上げの拡大に対応し、製品・サービスを供給・管理できるシステムの構築。増加する人員に対応し情報を共有・管理できるシステムの構築。顧客ニーズの変化、競合企業との競争に対応し、製品・サービスの見直し改良できるシステムの構築。運転資金の増大に対応した、資金調達・管理のシステム構築。などである。

上記で説明したように、将来性のある製品・サービスを持っている中小企業を発展させていくためには経営ノウハウをもった人材による支援が必要である。

そのひとつとして、国の行っている中小企業政策の支援を受けた企業に対し、地域の行政が中小企業診断士をサポート要員として任命し、計画通りに事業運営していけるように、次のような内容のサポートを行う。

① 会社の組織化サポート

支援を受け事業運営を効率的に運用するための組織作りに対するサポート

② 管理体制のサポート

経営管理、人的資源管理に対するサポート

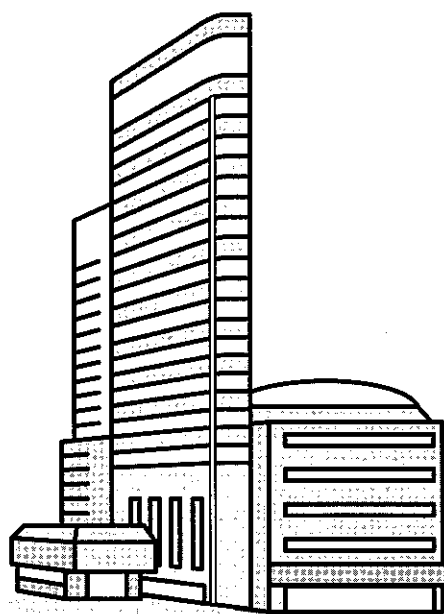
③ 経営実態の把握

キャッシュフロー計算、経営指標分析による、経営実態認識サポート

④ その他

経営全般に関するサポート

以上のような提案により、現状の中小企業支援策の利用を促進する。また、支援後のサポートにより、支援内容を計画通り実行出来るようにする。よって国と地方が一体となってサポートすることにより支援策の有効的な運用が可能となり、支援対象の中小企業からの、経済の活性化に寄与するであろう。



日本版「ジョブ シャドウ（職業体験）」の勧め

—産学連携による製造業インターンシップ—

城北支会
龍野 孝道

1. 製造業の重要性の確認

15年ほど前、東京商工会議所でパネルディスカッションが催された。“製造業は永遠なり”というテーマで、パネラーは唐津一先生他4名、過熱好況下での人材の奪い合い（大多数の会員の中小企業に影響）、格差の問題や大手企業がアセアン方面へ進出する中で、日本の中小企業を含めた製造業の永い繁栄の方途を探るものであった。

基調は：経済のサービス化・ソフト化、脱工業化といわれるが、製造業が日本の経済に占める生産量は34%（農業国と思われるカナダ、オーストラリアでも25%以上あり、農業は3～4%台）。各国が製造業に傾注するのは、付加価値生産性が一番高く、自国の経済を良くしたいためである。

日本は、狭い国土に無資源で1億2千万人、その根幹を支えているのは（原料を入れ、世界の人に役立つようなものを加工し輸出して外貨を稼ぐ。その外貨で食料、油を買うというパターン）、製造業の付加価値によるもの。その意味で「物づくり・製造業は、日本国民が生きていくために不可欠の条件だ」と。

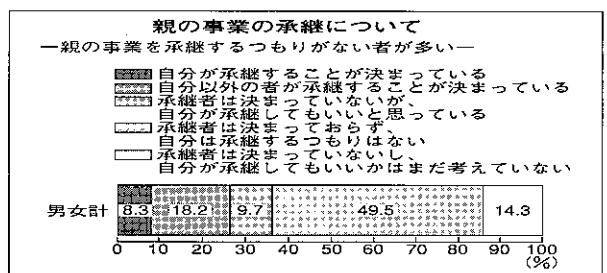
その後日本は、バブルの崩壊、不況、リストラ、デフレと続く中で、コスト対策（特に人件費）や市場を求めて中国への投資（進出）が急増し、当時とは隔世の感があるが、製造業の基調・重要性は変わっていないように思う。

2. 都内（一地域）の製造業の現状

さて都内では、以前から素材型（鋳物、ダイキャ

スト、熱・冷間鍛造）、樹脂成型、打抜きプレス、切削加工など量産型や、めっき、熱処理などは関東近県から東北各地まで転出し、都内には営業や一部本社機構だけという企業が多い。製造現場を一部でも残しているのは30人位までの企業で、全てがあるのは10人以下の所謂町工場が殆どである。

それでも各社CAD・CAM・NCなど設備、技術面の向上に努め、優れた加工で製造業を下支えしている。しかし親会社の指示は厳しく、中には半年毎の単価切り下げや、短納期に独自の工夫を迫られている。ならば各種の連携や、自社製品の開発でメーカーとなり、脱下請けを図れとの声もあるが、資源（人・技術力・資金）の問題以上に、経営者の能力・性向・思考法にまで関係し、時にはその人の本質の変革という問題に突き当たる。



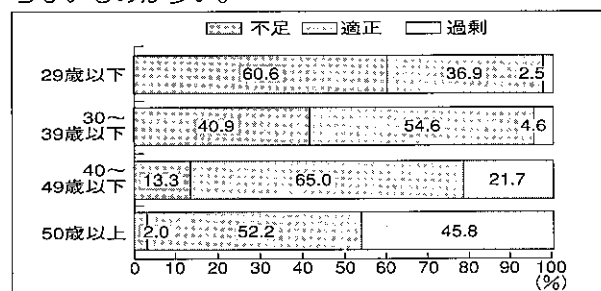
私が訪問した企業の内、30人以下は70%、更にその60%が10人以下の小規模企業で、特に深刻なのは、経営者のみならず従業員の高齢化と後継者・就業者の不在で、企業にも地域の産業集積にも大きな影を落としている。例えば、歳だから75位までやって廃業する。工場のキーマンが止めたが、切り盛りできる人の補充が難しいので廃業し、印刷業者への貸工場にする。等々、さらに稼働工場の周囲で、相続税対策や移転・廃業跡地などの集合住宅化もある。

“このままでは” 10人未満の企業は、5年後、10年後には何割が残るか、と考えざるを得ないような現状である。

3. 新たな動きと、小規模製造業への応援

今、職業教育関係で“ジョブ シャドウ”という言葉を目にする。アメリカで始まった就業支援教育プログラムで“生徒が興味を持つ職業で働いている人に「影」のように密着し、どのような仕事をしているのか観察して、その仕事に必要な能力や知識を得るためのもの”。1998年より毎年2月2日に“ジョブ シャドウ デイ”として全米で行われ、既に累積で参加企業25万社以上（無償ボランティア）、生徒は600万人超とのこと。

日本でも静岡・沖縄・三重・大阪・神奈川県で試みられ、富山県の“14歳の挑戦”、兵庫県の“トライやる・ウィーク”などが知られている。さて都では「東京職業観察日」と呼ばれ、豊島高校・砂川高校などの報告があるが、他は諸般の事情で発表に至らないものが多い。



私はいま、高校生、大学生又販売やサービスではなく敢えて①中学生の体験（観察ではなく）を②地域の小規模の③製造業で進めることを願っている。それは、イ) 職業選択は中学生位で方向を考えたおきたい。ロ) 職業に必要な知識よりも重要な、興味・関心は高校や大学生では既に遅い。ハ) 「ものづくり」は、頭と手を使い、芸術や器楽演奏、スポーツと類似で早い方が良い。(感性、センスもあるが) ニ) 企業者のお話から、飲食業でも製造業でも創業

に重要な年齢（知識・体験・人脈・資金などに10年必要）、事業承継にも重要な年齢があり、外すと必要以上の苦勞を強いられること。大手企業の組織人を目指すものでも、大まかな方向は中学生位で見定めておきたい。ホ) 中学生の体験には、大企業では全体が見えず分り難い。小規模企業なら、物づくりの楽しさや、多くの面が見え、経営者の体験や考え方・工夫・時には人生の智慧、が直接聞けるからである。

実施するには、種々の障害が予想されるが、一つには不安全な行動をとりやすい中学生が、危険性のある可動物・刃物などの環境に入ることもある。しかし2・3人のグループ化や、事前指導で解決可能と考えられる。保険なども考えたいが、基本は“明確な趣旨と目標を示し、出す側、受ける側、体験する本人が納得できるプログラムと、安全面などの体制の確立”にある。それにより父母や関係者の理解と協力を求め易くなると考える。

4. 効果と提言

期待効果：身近な地域の産業（ものづくり）の現場を体験することで、①将来直接加工するしないに関わらず、物造りを理解し、関係できる人への契機。②若者の将来の職業を見据えた知識習得への契機。③企業を具体的に知ることで、企業とその業務内容が周辺地域の人々に認知される（PR効果）。④ものづくりの後継者、底辺の拡充が期待。特に地域の小規模企業の5年、10年後の補強。

提言：やる気が無い等と放って置かず、関心のある生徒には、現場を見せ体験させ、興味を抱かせ、夢や志に育てる。また少子化の中で、地方からの採用が難しさを増すと予想される折、「学校と地元企業（と行政）が連携した職場体験プログラム（日本版ジョブ シャドウ：観察で無く、体験）の検討・実施」を提言します

ご近所のできるCO2排出権取引

—わくわく楽しく環境対応—

城南支会
岡部 功一

1. 京都議定書発効をうけて

京都議定書が発効された。日本においても第1約束期間が始まる2008年に向けて1990年比6%のCO2等削減に関して早急な対策が求められている。しかし、家庭部門における2004年度のCO2排出速報値は1990年比で30.0%の増加であり、対策はまさに待ったなしの状況である。

すでにさまざまな省エネ行為は実施されているが、一般的にこのような行為に対する「ご褒美」は軽減税率や補助金を中心であるため一般消費者には「ご褒美」を実感できる機会は少ない。したがって、その行為者へのリターンすなわち「アメ」が必要になってくる。京都議定書に盛り込まれた「クリーン開発メカニズム(CDM)」は、省エネが進んでいる国が、進んでいない国と、温室効果ガスの削減枠を取引できるしくみである。本提言はこのCDMを消費者にわかりやすく楽しく実施していただくことにより、CO2削減行為を通じて地域の活性化を図ることを目的としている。

2. 昨今の取り組み事例

愛・地球博では、「エクスポエコマネーセンター」が設けられ、レジ袋を断った場合や環境に関する勉強会参加等の行為に応じて「エコポイント」が付与されていた。獲得したエコポイントは「間伐材を利用して作られたしおり」等の環境対応商品に交換で

きるため、交換窓口は連日盛況であった。

また、昨今は商店街においても清掃活動参加、空き缶持参、マイはし持参、使用済み電池持参といったエコ行為に対してエコポイントを付与する例がでてきている。

3. 提案内容

このように盛り上がりつつある地域活動をさらに発展させて、「商店街や自治会単位で体系的に実施できるよう提言」いたしたく、その実現にむけて地域行政に期待している。商店街等にエコマネーセンターをつくり、商店街や自治会単位でエコマネーを活用して排出権取引を実施するわけである。すでにポイントカードやスタンプ制度を導入している商店街では、エコ行為に対してもポイントを付与することで、既存インフラを有効活用しつつ環境対応が可能になる。

主目的は、京都議定書のCDMを「消費者のエコ行為を商品と交換する」という身近な取引行為に置き換えることで一般消費者にわかりやすく認識していただき、マイナスイメージになりがちなエコ行為を楽しく推進することである。節約やリサイクルのみが強調されるエコ行為であるが、ゲーム感覚で楽しく実施する方策も考えたい。植林等CDMに関連する行為で一般消費者にも置き換えられ、なおかつ楽しくエコ活動ができる例は存在する。厳密な取引ではないから、顧客が環境意識を高めてくれ、なおかつ商店街に足を運ぶ機会を増加させるように地域

の特性に合わせてエコポイントやエコ商品を選定すればよい。この部分においてはわれわれ診断士の知識と経験がお役に立つのではないかと考えている。具体的実施例は下記ようになる。

(1) 消費者のエコ行為の例

- ① エコ商品の購入に関してエコポイントを付与する。代表的なものは自転車の購入である。また子供の送り迎えや買い物に自転車を利用しやすくする商品の購入も対象とする。また、地元産商品は輸送によるCO2排出量が少ないわけだからエコ商品に選定することで、宣伝効果と売り上げ増加が期待できる。地元産商品は農産物に限定することなく、消費者が使用するものであれば幅広く選定する。
- ② 住宅緑化のための植木や鉢植え購入者は森林への植林行為と同等の活動をしたと認めてエコポイントを付与する。
- ③ 商店街の「打ち水イベント」参加者にエコポイントを付与する。一般的に打ち水をするると外気温が0.5℃～2.0℃程度低下することが知られている。したがって、低下した温度に比例してエコポイント数が増えるようにして、ゲーム感覚で楽しく推進する。

(2) エコポイント交換商品の原資

さらに、CO2を排出している近隣の企業や商店に働きかけ、エコポイントによる交換商品を提供していただく。環境対応商品でなくても構わない。提供商品にはもちろん企業名とCO2排出削減に協力している旨の表示を実施する。そうすることにより、地元中小企業が地域や地球環境に対して貢献していることをアピールできる。お祭りの寄付の延長と考えていただければよいわけである。

4. 期待される効果

以上の施策により、下記の効果が期待できる。

- ① エコマネーセンター設置により商店街顧客に新たな来街動機を提供することが可能になる。
- ② 商店街と地域住民との一体感が生まれる。
- ③ 企業や商店に提供していただく商品は本来、CO2排出量に相当する金額分が望ましい。本提案を中小企業においても自らの排出量の把握をする契機にさせていただくことが可能になる。
- ④ 身近なエコ行為に応じたポイント付与という「アメ」の提供およびポイントを貯める達成感により、さらなる環境対応と参加意識の醸成をはかることが可能である。
- ⑤ 身近な環境対応行為のCO2削減効果が体感的に把握できること。効果の大きい行為に優先順位をつけて対応することも可能になること。

5. 将来展望

エコポイント付与行為を増やしたり、CO2削減効果の定量化を推進することにより、将来的な効果として、地域ごとのCO2削減量の管理、集計が可能になることがあげられる。



エキスポエコマネーセンター

防災から減災へ、商業コミュニティがすべきこと

中央支会
矢向 直人

防災という視点から街づくりを進める活動が、目立っている。しかし、人類が既に歴史から学んでいる通り、自然災害や事故を防止することはできない。だからこそ、被害を出来るだけ少なく留める「減災」の視点を導入して、街づくりを進めることの方が、より現実的ではないだろうか。そして、大都市における減災の究極の課題は、犠牲者の遺体処理にあると考えられる。あまり目を向けられないこの重いテーマに取り組むことこそ、コミュニティがなすべき最終的な「減災街づくり」ではないか。以下に提言するのは、実際に中央区銀座の商業者組織が着手し始めた減災の取り組みを踏まえた、災害犠牲者遺体処理の方策である

1. 不特定多数が被災者になる

都市において自然災害や事故に遭う被災者は、住民だけでない。災害・事故の起きたその瞬間、そこに存在しているいわゆる昼間人口といわれる在勤者、さらに来街者と呼ばれる、たまたま観光・買い物・飲食を楽しんでいる不特定多数の人々。これら「在住+在勤+来街」者の総数は、東京都中央区銀座の場合、平日で約15万人、週末には40万人、大きなイベントがある催事日には60万人に達すると推算されている。平日の東京メトロ銀座駅の乗降者数は、26万9000人であることも併せると、銀座地域の密集度が分かるであろう。

銀座地域では建物の不燃化・耐震化が進展し、大規模地震が起きたとしても火災や建物倒壊の発生は少ない、と想定されている。それに代わって、エレ

ベータ内への閉じこめ、屋内での重量物が移動した結果の圧死、屋外でのビル装飾物や窓ガラス等の落下や破損による死亡や負傷が想定されている。さらにこうした犠牲者を放置することによって発生する2次災害も危惧される。

2. 商業地は死者にも優しくありたい

もっとも深刻な2次災害が、放置遺体の腐敗による感染症の拡大と、遺体と共存して避難し続けなければならない生存者の精神的影響である。あまり知られてはいないが、遺体は冬季でも約3日経ると、移動するのも困難な状態になる。これらの問題を防止しなければ、商業地の速やかな復興はあり得ない。

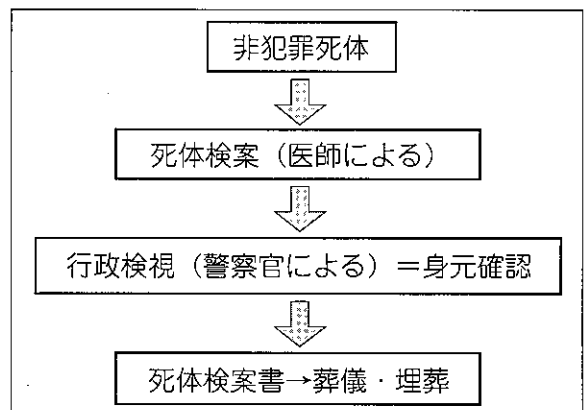


図1 遺体処理の流れ

東京都の「防災マニュアル」(地域防災計画)には、災害の際の遺体搬送・埋葬は収容所の設置後「作業員の雇上げまたはボランティア等の活用で行う」となっている。火葬や埋葬のため、葬祭業者との特別な協力関係も締結されることになっており、枠組み

としては対策は考えられている。しかし、銀座のような空地の無い商業地で実際にどこに遺体を安置するのか、家族と対面・確認させ、火葬場まで運ぶ手段はあるのか、その具体策まではまったく考えられていない。

そこで銀座地域の青年経営者団体（銀実会）や、安否情報システムを運営する組織（銀座コンシェルジュ）が共同で調べたところ、遺体処理を速やかに進めるための一助となる“遺体バッグ”（ボディ・バッグ）の存在が判明した。これは1960年代のベトナム戦争時期からアメリカ軍によって開発・使用されたことで知られるようになった装備のひとつで、防水処理された袋状のものに遺体を収容する。その後、化学的にも殺菌性や消臭性を高め、遺体の腐敗を遅らせる薬品と併用することで、さらに高性能なものに進化している。感染症を可能な限り抑止し、死者の尊厳とプライバシーを守り、家族や周囲の人々の心の不安を軽減できるものになっている。さらに、袋状であるため、未使用時は置いて重ねて積み上げておいても、棺のようにスペースを必要としないという利点がある。

材質	内装＝強化ポリエチレン、 ジッパー＝ナイロン、 外装＝不織布、 ジッパー＝ポリエチレン 固定ベルト＝ナイロン その他
寸法	内装240 x 90cm 耐荷重150kg

協力：（株）加藤萬製作所

図2 ボディ・バッグの仕様

3. 商業施設に遺体バッグの備蓄を

しかしこのボディ・バッグはいわば“負の製品”

であるため、その準備を減災対策として積極的にPRすることははばかれる。そこで、銀座をはじめとする都市の商業地では、ある一定規模の商業施設内に、あらかじめこのボディ・バッグを備蓄しておくことを求めるのが望ましいのではないだろうか。

東京の繁華街が備えなければならない災害や事故は、地震ばかりではない。2005年9月にアメリカ・ニューオーリンズを襲ったハリケーンによる大水害、ロンドンやマドリードでの交通機関を狙ったテロなどさまざまな場合に不幸な犠牲者が出る。その人々をいち早く収容し、身元確認し、家族に対面させ、せめて安らかな見送りを果たすことも、商業地の役割ではないかと考える。

銀座では約四半世紀前から、自主的な震災対策計画が練られて、住民と在勤者は避難訓練を行っている。さらに、来街者の安否を登録し検索できるインターネット・システム「銀座IAAシステム」も、2000年から備えている。しかし、地域の減災担当者の育成や、帰宅困難者を救援ボランティアに活用するという考え方の具体策については、まだ着手されていないのが現状のようである。

2005年8月20日に中央防災会議によって公表された「首都直下型地震大綱案」によれば、「政治・行政・経済の中核は発災から3日間は、自力で機能維持せよ」「帰宅困難者は学校や企業に数日間とどまり、周辺で救援活動にあたれ」と求めている。大きな権力を持った政府や自衛隊からの救援は期待せず、企業や自治体組織で出来る限りの安全を確保せよ、ということである。このためには、ここに記した「復興のための遺体の処理」という新たな視点が求められてくる。地域の商業者をはじめ、規模を問わない企業の減災活動が待たれているのである。そして、それと共に地方自治体も具体的に取り組むべき問題であることは言うまでもない。

事件は現場で起きている

—現場対応力を育成するゲームの提案—

城北支会
長谷川 猛

1. はじめに

筆者はホテル旅館などサービス業の指導を専門としているが「全ての事業はサービス業をしている」との観点から、現場対応力を育成する参考になれば幸いである。

2. 経営理念や戦略が立派でも・・・

立派な経営理念、十分な調査分析の上に構築された戦略…先ずこの重要性は論を待たない。しかし、実行されない、実行できないケースがなんと多いことか。トップマネジメントが「価値の共有化」努力を怠ったり、「現場の真実」を把握する力が弱いと、戦略を自ら実行するはずの現場が弱くなる。

TVドラマ「踊る大捜査線」で織田裕二が叫ぶ「事件は現場で起きているんだ！会議室の中じゃない！」の名セリフのように、現場では常に臨機応変の対応が迫られる。

某ホテルに入社した大企業のOBがスタッフの前で言った。「必ず“報・連・相”をしてから行動するように」…現場を信じてない。生産と消費が同時に行われるサービス業ではそんな悠長なことはしてられないのだ。スタッフが現場に出たら任せるしかない。任せられるように育成する事の方が大切である。

3. 現場対応力の育成は「気付き」から

現場ではお客の置かれている状況やお客のちょっとした行動に気付くことから始まる。次にどうすればよいか考え、実行する。それを継続できるようになって任されるスタッフになるのだ。

しかし、現場スタッフの対応技術、知識、意欲のレベルには個人差があるのが普通である。スタッフの主なタイプと育成方向を下表にしてみた。

<現場スタッフのタイプ>

×…出来ない ○…出来ている

タイプ	気付く	考える	実行する	継続する	育成方向
A	×	×	×	×	先ず気付かせる。どんな事に、何に。
B	○	×	×	×	気付いたら何をどうすべきか考えさせる。 気が付かないふり…モラル欠如
C	○	×	○	×	実行の仕方を考えさせる。 気付きの捉え方。
D	○	○	×	×	頭で解っていても実行しないので 実行の意味、実行の仕方・やり方。 やり方を知らないふり…モラル欠如
E	○	○	○	×	継続こそ価値。継続を評価。
F	○	○	○	○	安心して任せられるスタッフ。

4. 現場対応力育成ゲーム

「ゲーム」とすることで、リラックスな雰囲気を作る。名称は「現場対応ゲーム」

(1) 狙い

- ① 現場スタッフのレベル差を前提に相互理解を深める。
- ② 現場対応する時の価値観を共有する。

- ③ 現場の真実を把握する。
- ④ 「暗黙知」を「形式知」に変換する。

(2) 参加人数とテーブル

チーム別の競争とするので、最低2チームだが4チーム位が適当。1チームが4～6人。チーム毎にテーブルを囲む。

(3) チーム編成と役割分担

チーム編成は普段付き合っていない同士やレベル差が多様なメンバーがいい。チーム毎リーダー・発表者・書記を決める。

(4) ゲームの概要…1テーマは約1時間

テーマを決め、各自カードに記入（ブレン・ライティング）。それをチーム内で発表（ブレン・ストーミング）。再度個々に記入（ブレン・ライティング）。再度チーム内で発表。リーダーがまとめ、全体で発表するカードを決める。それを発表者が全員の前で発表する。経営者等（中小企業診断士も）が順位を決めて表彰する。

(5) 某ホテルでの事例

- 22名参加で4チーム（テーブル）に編成。
- テーマは…

「どうすればお客様に喜んでもらえるか」

<p><喜ばれカード></p> <p>_____ が</p> <p style="text-align: center;">（どんなお客様か具体的に）</p> <p>_____ の時に</p> <p>_____ をして（したら）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 大変喜ばれた。 ・ 感謝された。 ・ きっと喜ぶと思う。
--

- 記入しやすいように「喜ばれカード」（上図：A6サイズ）を作成し、各自に30枚配布。
- 自由な記入や発言を促すため、ブレン・ストーミングのルールを黒板に書く。

批判厳禁 / 自由奔放 質より量 / 結合改善
--

<進行ステップ>

- ① 各自「喜ばれカード」に記入（15分）
…1人10枚以上とする。
 - ② チーム内発表（15分）
…リーダーを中心に記入したカードを各自が順番に読上げテーブルに並べる。
…同じ内容を先に読み上げられた時には、自分のカードは捨てる。
 - ③ チーム内発表を参考に再度、各自がカードを記入する。（5分）
 - ④ 再度チーム内発表（10分）
…リーダーを中心に記入したカードを各自が順番に読上げテーブルに並べる。
…全て読み上げられた後、ブレン・ストーミングに入る。自由発言で新たに出た内容は書記がカードに記入する。
 - ⑤ チーム毎まとめ（10分）
…リーダーを中心に全体で発表するカードを5枚に絞る。
 - ⑥ 全体発表大会（15分）
…4チームの各発表者が1枚ずつ全員の前で読み上げる。（ここで内容を読み上げる度に拍手と感動がある）
 - ⑦ 評価と表彰
…内容（主には拍手が影響）で優勝・2位・3位を決め賞品を授与する。
…カードの枚数で1チームに「最多カード賞」を授与する。総評をして終了。
- （注）：最初にトップが、方針や考え方を語る必要がある。

5. 支援制度として

現場対応力の育成こそが戦略の実効を上げます。本講座を支援制度に加えますよう提言します。

◆費用：1講座2～3テーマ…10万円（諸費用別）

地元の『匠』、発掘・支援事業

城西支会
平澤 明

1. 東京版「地産地消」を考える

現在、全国的には「地産地消」運動等に代表されるように、地元の生産物を地元の消費者になじみ親んでもらいそれを地域の活性化につながるという活動が盛んにおこなわれている。「地産地消」とはご存知の通り「地場で生産したものを地場で消費」することで消費者と生産者の相互理解や「伝統的な食文化の実現」を図ろうとするものであるが、それだけでなく「地域コミュニティの実現」の役割も担っている。また、農産物だけでなく地元根付いた工業生産物がある地域では観光資源としても利用されるなど地域活性化の大きなツールとなっている。例えば、福島県では「地産地消」を地域産品利用プログラムとして県産農林水産物の消費拡大（県産青果物のショップ常設など）、地場産品・地元工業製品等の利用推進、（地場産品フェアの実施など）がおこなわれている。東京地域においては農産物中心に活動はおこなわれているが農業生産者自体の数も少なく、地元根付いた活動となりにくい状態である。このような中、東京版の「地産地消」を考えると地元根付いた産業や伝統工芸に注目することができるのではないか。

2. 地元の『匠』に注目：2つの方向

東京における「地産地消」について地元根付いた産業を考えるための手段として2つの方向を検討したい。

(1) 伝統工芸・技能功労者に注目する。

1つ目は伝統工芸や「技能功労者」に注目する方法である。東京には昔からの伝統工芸品が各地域に

存在している。東京都でも産業労働局で伝統工芸品産業の振興事業をおこなっている。また、東京都伝統工芸品も40品目が指定されており、各区内にその技術を所有する伝統工芸士が散在している。また、伝統工芸でなくとも各区に住みついて活躍をしている「技能功労者」の存在も見逃せない。東京都杉並区では「60歳以上で優れた技術を持ち後進の模範」となる人を「技能功労者」として表彰しているが対象者には大工、左官、和服仕立職などが含まれている。これらの『匠』の技術・製品をその地区の特産品として活かす方法を検討することがひとつの方法である。

(2) 地元の新たな地場産業を発見する

2つ目の方法は地域の特色のある産業を発見することである。各区にはあまり強く意識していないがその区ながらの特徴を持った産業や工業が存在する。それを見つけ出し地域活性化に利用する方法である。現在では全国的に有名な「宇都宮の餃子」も全国統計を調査していた自治体の担当者が宇都宮が1人あたりの餃子消費量が日本一だと「発見」したことから始まったという話もあるようにまずは、自治体自身が自分の地域の特色を見つけることが第一歩である。これも杉並区の例だが、杉並区はここ数年「アニメ産業」を区の重要な地場産業として地域活性化を推進している。背景には、「日本にある約400のアニメスタジオのうち、70あまりが杉並区にあり、世界有数のアニメスタジオ集積地となっています…杉並区は「アニメのまち」なのです。」（杉並区ホームページ）という事実がある。

現在この地場産業振興のために「アニメーションフェスティバル in 杉並」や人材育成のための「杉並アニメ『匠塾』」などが実行されるとともに、平成17年3月には「杉並アニメーションミュージアム」を

開設する等のアニメ産業発展支援策がとられている。

今、住んでいる地域をもう一度、地域の「地場産業」は何であるという視点で見返ることから始めることが地元活性化のヒントになるのではないかな。

3. 行政への提案・診断士の役割

以上の2つの方法で東京の「地産地消」による地域活性化策を考える際に行政への提案と中小企業診断士の果たす役割を4つのプロセスで考えていく。

(1) 地域における『匠』の発掘事業

当該地区における『匠』を探し出す事業が第一歩となる。地区に存在する例えば東京都伝統工芸品の製作者の存在や、長年特殊な技能を活かした活動をおこなっている住民が在住していないかの調査をおこなう事業である。

行政への提案：地元の『匠』発掘のため産業振興および都市観光の両面から地元の人材を発掘する組織を作り、現在各部門で「縦割りの」に行われている支援策を見直し地域の『匠』を発見する。特別な予算は不要。

診断士の役割：診断士は地域活性化や地場産業として発展の可能性があるかといった視点から調査を支援する役割を負う存在となる。

(2) 地域における『匠』産業の発見事業

一方、当該地区のもつ特有の特徴を発見する事業も必要となる。これに関しては地域の地場産業を発見するという視点から各種の統計の読み込み、分析が必要となる。

行政への提案：各部門でばらばらに作成されている統計類を「地産地消」という視点から分析する作業を外部に依頼して行政自体では気がついていない特徴や匠を発見する事業を行う。調査費50万程度が必要。

診断士の役割：他の地場産業による活性化の事例を分析しながら当該地区の特徴を発見するという調査事業を担当する。地元の特徴を良く知っている

中小企業診断士に期待される役割であろう。

(3) 『匠』の技術事業化調査事業

発見された『匠』の技術あるいは産業を新たな展開を図り地域活性化の事業として展開できないかを検討調査する事業である。

行政への提案：例えば、伝統工芸士や技能功労者への個別のヒアリングによる事業化調査事業を実施する。(調査1件5,000円×50件=25万円程度)

診断士の役割：各『匠』にヒアリングを行い従来の市場以外の新市場、新製品開発のヒントをみつけて提案をおこなう。その際には経営革新の手法を活用しながら今までの産業・事業と異なる展開ができないかを検討する。いわば各伝統工芸産業や歴史のある従来形の産業を現代的に「蘇らす」ための診断や支援であったり、地元の小規模事業者の新たな事業展開を支援する役割である。

(4) 『匠』を利用した産業ブランド構築

『匠』の産業の選定ができると次のプロセスは『匠』の産業をいかに地元ブランドに作り上げていくかである。

ここでは、東京版の「地産地消」を考えているので現在各地でおこなわれている「地産地消」運動が参考になる。例えば、

- ① 『匠』製品の地元の商店街での販売
- ② 『匠』の製品の販売所の設置
- ③ 小学校・中学校での『匠』製品の利用
- ④ 『匠』産業に関するPR施設の設置

等を参照に新たな地場産業ブランドの構築を支援する事業である。

行政への提案：地元産業の振興とともに都市観光活性化の観点から産業ブランドを構築するプロジェクトを立ち上げる。(予算等はプロジェクト内容による)

診断士の役割：経営コンサルタントの立場から産業ブランド構築の仕組みづくり、ブランド構築の支援、組織運営の支援、さらには具体的な販売促進策等を提案支援する。

地域交通網と連携した市街地活性化プラン

—観光振興と地球環境へのやさしさの両立—

城南支会

岡部 功一

1. 利用しやすい公共交通とは

筆者は上野駅で外国人に道を尋ねられたことをきっかけに、公共交通を利用する際、日本を訪問する外国人が利用しやすいかを考えるようになった。「外国人が利用しやすい」＝「だれにでも利用しやすい」ということにつながるからである。

筆者の幼少時にはまだ都電の路線が多く残っていて、乗る電車の番号さえ間違えなければ子供にも安心して目的地へ行くことができる便利な移動手段であった。親の世代も「須田町から上野へ行くにはXX番の電車に乗ったんだ。」などとはっきり記憶している。

2. 地球にやさしい公共交通

さらに公共交通は地球環境にもやさしい。環境白書のデータによると、自動車の代わりに電車を利用するとCO2排出量は約8分の1、バスを利用すると約4分の1に減らすことができる。社団法人くらしのリーサーチセンターが調査した結果によると、クルマ社会における温暖化対策に関して消費者として何に取り組めるかという質問において

「エコドライブ」 (26.6%)

「低公害車の購入」 (23.3%)

を抑えて

「公共交通機関の利用」 (32.6%)

がもっとも多いのである。すなわち、公共交通を利用しやすくすることは、CO2排出量の削減にも寄与でき、かつ消費者ニーズにも合致するのである。

3. 実施事例

ところで、外国人にわかりやすい公共交通のシステムが構築されているのは、オーストリアの首都ウィーンである。郊外電車、地下鉄、路面電車、バスのすべての路線がナンバリングされており、乗り場や乗換駅の表示、路線図すべてがナンバリングに基づいているため、駅名の文字を読むことなく目的地へたどりつける。昔の都電のイメージである。たとえば、街を歩いていて地下鉄U1線に乗りたければ「U1」の表示を探すだけでよいし、さらにU4線に乗り換えるときは「U4」表示のある駅で下車して乗りかえればよい。東京の地下鉄も最近ナンバリングが施されている。図表1は地下鉄駅名表示の例、図表2は外国人向け地下鉄路線図の例である。これは国土交通省等が中心になって、今後外国人の利用が多い路線を中心に他の交通機関にも展開される予定である。(この路線のことを、本稿では基幹交通と定義する)

4. 提言の概要

市街地のにぎわいには公共交通の寄与が欠かせない。みなとみらい線開通により横浜中華街の来街者が増加したことが好例である。

そのために、上述の道案内システムを外国人対象に限定することなく、公共交通と一体になって、遠方からの来街者を迎えやすい仕組みとして提供することで街の賑わいを確保し、市街地の集客アップにもつなげていただきたい。仕組みの基幹部分は国主導で実施されつつあるわけだから、インターネット

につなげる感覚でぜひ「ご近所」や全国から基幹交通駅に人が集まる道案内表示の連携を、地域行政や商店街が一体となって街づくりの一環として実施することを提言したい。

5. 具体的施策

(1) 地域行政への提言

まず、基幹交通と地域交通との接続案内表示が必要であるとする。最近では渋谷～代官山循環、杉並区の「すぎ丸」、多摩地域の「ムーバス」や「はなバス」等の地域交通（コミュニティバス）が多数運行されており、停留所のナンバリングも実施済で地域に密着したきめ細かい交通網が整備されつつある。地域行政においては、遠方からの来街者にも地域交通の利用がしやすいよう、路線番号付与や発着駅および乗り換えがわかりやすい案内表示を提供していただきたい。都電やバス停留所のナンバリングも実施されれば道案内する際に便利である。

(2) 地域商店街等への提言

地域行政との連携、支援のもとに、「ご近所」から基幹・地域交通への案内表示の充実を図っていただきたい。

① 来街者への事前案内

東京都および商店街のホームページ等に市街地内の地下鉄出入口または都電バス停留所の表示をする。地下鉄の場合は既に駅のナンバリングが実施されているため、商店街地図にナンバー表示を加えるだけでよいというメリットがある。このとき来街者の回遊性を高められるよう、対面した複数の駅を表示する。具体例としては、神楽坂・牛込神楽坂～飯田橋、水天宮前・人形町～浜町、巣鴨～都電東上線等があげられる。これらの区間は旅行者が気楽に歩ける距離であるし、外国人が生の日本文化に触れるスポット

にもなり得ると考える。

② 商店街リピーターの獲得

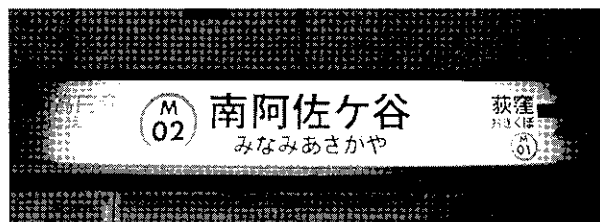
美容院や病院・医院には、クチコミによる遠方からの来街者が存在する。ゆえに、これらの場所で公共交通乗り場を表示した商店街マップを配布し、交通至便な街であることをアピールしてクチコミによる来街を期待する。

③ 来街者が回遊できる道案内

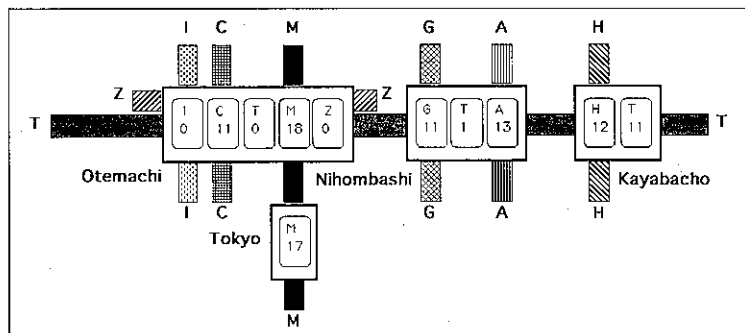
各個店内に近隣の公共交通乗り場の表示を特徴あるサインデザインにより実施したり、「おすすめお帰りルート」を掲示し、効果の高い来街者誘導を実施する。

(3) 期待される効果

以上の施策により、最終的に国土交通省の取り組みと連携がなされた時点で、「ご近所」から新幹線駅や羽田・成田空港への道案内のしくみが提供され、基幹交通の駅周辺に人が集まることになる。そして、最近個性的になりつつある東京の商店街に遠方からの来街者の増加が期待でき、浅草「仲見世」のように全国区になる商店街がさらにできていただきたいし、外国人観光客にも東京の商店街で生の日本文化に触れやすいと思う。



図表1 地下鉄駅名表示の例



図表2 地下鉄ナンバリングの例

総合的なまちづくり政策の構築と着実な遂行を

—住宅地には景観、中心市街地にはイベントを—

城東支会
後藤 武史



1. イベントとまちの美観が必要

私は、平成13年から平成17年の間、都内数カ所の商店街とその商店街の中の個店活性化支援を行って来たが、この体験の中から下記の如き共通項を発見した。

- (1) 繁栄している商店街（全国の商店街の5%しか該当しないとの調査があるが）に共通して言える事は、
- ① 商店街組合等の幹部又は商店主にやる気がある。
 - ② 何らかのイベントをやっている。
 - ③ まちに美観がある。
- (2) 衰退している商店街に共通して言える事は、
- ① 商店街組合等の幹部又は商店主にやる気がない。
 - ② まったくイベントをやっていない。
 - ③ まちに美観がない。

2. 住宅地の景観作りは自治体主導が必要

最近の日経新聞で知った事だが、江戸川区は、全国ではじめて住宅地を「景観地区」指定し、建物の色彩などに一定の制限を設けることとした。

新改装の住宅が対象で、色の明るさや鮮やかさを数値化し、原色などの使用を抑制する。6月施行の景観法に基づく制度で、違反には懲役を含む罰則規定がある。

対象地区は同区中心部にある「一之江境川親水公園」(3.2キロ) 両脇の一部住宅地。同区は住民などから意見を募る協議会を9月に設け、来夏までに指定する方針。公演に隣接する場所ではブロック塀の新築を禁じ、建物の高さも10メートル程度までに抑える意向だ。



地域社会の利益のため個人の行為に一定の枠をはめる事について、同区は「私権を制限する形となるが、住民の景観への意識を高めた」という。国土交通省によると、景観地区は、京都市、岡山県倉敷市、静岡県沼津市の3市にもあるが、いずれも都市計画法に基づく「美観地区」を切り替えたケース

ばかり。同省は、「都市部の住宅地で新たに地区指定し、景観作りをしようという試みは極めて先駆的」(都市計画課)としている。

3. 議会議員を活用し自治体ぐるみのまちづくりを

筆者は、平成13年10月～平成15年9月の間、神奈川県中郡大磯町都市計画審議会委員・大磯町議会議員として、都市計画、まちづくり、観光立町を政策綱領の柱に掲げ、地域交流に貢献した。これが、町民に評価されたのか、町議選に当選し、当選後も、大磯町の経営資源である「大磯町歴史的文化遺産保存議員連盟」を結成する等町の観光産業開発に貢献した。我々が次の世代に残しうる最大のプレゼントは「未来」である。ここ大磯には、過去、伊藤博文、山形有朋、大隈重信、寺内正剛、西園寺公望、原敬、加藤正高、吉田茂の8人の宰相が住み、島崎藤村等文人墨客や三井・池田・鍋島・安田等明治の元勳諸侯が慣れ親しんだ別荘が残されている。



これらは、大磯町にとって、出来る限り原型のまま、次の世代に引き継いでいかなければならないかけがえない貴重な、歴史的文化遺産である。地方分権が進展する中、地域の自立を推進する「まちづくり」は最重要掲題である。「まちづくり」の最重要拠点として中心市街地・商店街の活性化には、幅広い観点から、多角的取り組みが必要である。

4. イベントづくりこそ賑わいづくりである。

筆者は平塚市認可法人「湘南平塚七夕まつり市民の会会長」として、「湘南平塚七夕まつり」を主宰し、イベント作りをはじめて5年目を迎えた。この街の歴史と伝統の象徴、55年間一度も途絶えることなく続いた文化遺産、今や期間中300万人の来街者を誘客し150億円の売上の重要な観光産業となった。催し、イベント、エンターテイメントも毎年高度で、センシティブ、楽しめるものを創造し、来街者に毎年新たな感動を実感してもらわないと飽きられる。もてなしの心(ホスピタリティー)は、見てきれい、聴いてしびれる、香しい、触っていい感じ、最後に心からの満足感をポケット一杯持って帰って頂く。「湘南平塚七夕まつり」は、平塚市、平塚商工会議所、平塚商店街連合会とのコラボレーションで遂行されるが、筆者は「しょうなんひらつか七夕まつり市民の会会長」としてコアに参画した。

イベントとして人気があるのは、星舞フェスタ、織姫パレード等多数がある。

以下自治体、行政への具体的提言をまとめると、

- ① まちづくりはイベントづくりからはじめ、その音頭、掛け声、号令は自治体が率先して行う。
- ② 自治体、議会が協力して、まちづくり条例を定め、住環境を守る規制を定め、やたらと、高層マンションやパチンコ店を住宅地には建てられないようにする。
- ③ まちづくりは、中小企業診断士等プロコンサルタントにアウトソーシングし、いいアイデアを公募等で募ったほうが、費用対効果が高い。

商店街と地域と観光

—地域の諸団体との連携で活性化と地域の誇りづくり—

城南支会
相楽 守

一般的に、商店街はその商圈（対象顧客の範囲）や業種構成から、「近隣型商店街」「地域型商店街」「広域型商店街」「超広域型商店街」に区別されている。しかし、時代の変化はこのパターンで区別することが良いとは限らない。

普段は地域住民を対象とした「近隣型商店街」ないしは「地域型商店街」だが、週末には名所への観光客や散歩がてらの来街者が以外に多い地域もある。事例にあげる「T商店街」も然りである。そこで、今一度商店街と地域のつながりを考え、あわせて観光客への対応を検討してみる。

高校・大学・専門学校	通学者、イベントへの出し物（例、和太鼓、バトントワリングなど）
幼稚園・保育園	住民、父母会、イベント
老人施設	買物客、敬老サービス
神社・仏閣	冠婚葬祭、夏・秋祭り（神輿・山車参加）、螢祭り
神輿会	祭礼協力、神輿担ぎ手、
地域保存会	名所旧跡を保存する会への参加、クリーン作戦実施
行政	各種指導と支援
NPO	イベント共催、空き店舗活動
鉄道・企業	買物客、利用客

1. 商店街と地域社会

商店街は、地域住民や通勤・通学者と日常的に接している。一方、つながりのある団体等を列挙すると、町会、行政、警察署、消防団、学校、老人施設、神社・仏閣、企業、地域保存会、企業など幅広いものがある。

2. 各団体とのつながりはどんなことか

団体	商店街とのつながり
町会	住民が会員、イベント共催
警察	歩行者天国、イベント交通規制、交通安全運動、防犯パトロール
消防団	防災訓練、火の用心パトロール
小中学校	住民が父母会会員、イベントへの出し物（例、よさこいソーラン節）、学校祭・運動会への協力

3. 地域連携活用で変化への対応

地域活動は、住民や通勤・通学者を対象にしたものが中心である。そこで強いつながりを持っていくことが商店街の存在価値になる。つまり、商店街は単に買物する場所だけでなく、父母会に出て子供の話を話し合ったり、老人や子供にとって頼りになる人達がいる場所でもある。また、急に体調が悪くなった時にお店に立寄り休憩やトイレを借りたり、雨が降り出した時に雨宿りや傘を借りることが出来る場所であり、そのような関係の人達がいることが、地元住民にとって自慢出来る場所になる。観光地というのは、名前が知られていて土産物や飲食店が繁盛するだけでなく、自慢できる名物や人達の存在が必要である。それを勝ち取るためには、先ず日常活動において地元の各団体との連携が重要である。

したがって名所や集客力のあるイベントに、わざわざ遠方から来街される客には、受入れ側にも沢山の

対応が必要となる。
某所での提案事例を参考までに掲載する。

4. ある地域型商店街の名所活用案

区分	ハード	ソフト
共通項目	<ul style="list-style-type: none"> 私鉄T駅との連携 ①地下化完成までの間（案内地図の掲示、案内パンフの配布等） ②地下化完成時（お休み広場の確保、商店街事務所や案内施設、産学交流の場の確保（例、不動前駅）） 観光バスの駐車場用地確保 水車小屋や火の見櫓の復活建設 イベントのための施設設置（例、茶室、能舞台等） 多摩川の自然公園づくり 	<ul style="list-style-type: none"> 地域イメージアップ作戦 ホームページでの情報発信 回遊散策コースの設定（T駅～自然公園～隣駅へ回遊路） クリーンイメージ作戦の展開 案内ボランティアの活用 新しいイベントの追加（例、お茶会・薪能・月見の会等） 広報PR（都・区の広報と新聞テレビへの登場） NPOの設置
T渓谷	<ul style="list-style-type: none"> 遊歩道の安全対策（例、狭い場所の一方通行化、滑りやすい箇所の補修など） 関連施設の利用促進（例、お茶室あるW邸の利用など） 上流に沿った遊歩道建設により水車小屋等で回遊性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ゴミ拾い運動の実施 安全パトロール実施 しあわせ音頭の復活
T商店街	<ul style="list-style-type: none"> 空き店舗活用による商店街の販売促進（例、案内所やお土産店、休憩所と喫茶コーナーなど） 転業支援策の実施（例、土産物店等への転換支援） 名物品（T渓谷ビール、食べ物、物販品）の選定 駐車場の確保・共同使用 	<ul style="list-style-type: none"> 回遊のための案内人養成（渓谷と古墳や寺など） ISO14000(環境)の取得 歩行者天国による歩きやすさと露店（個店が出す）による活性化 T渓谷ブランド使用許可

5. 「まとめ」地域型商店街の名所活用案

結局、地域の活性化を「名所」と「商店街」の両方で、必要ならば行政機関の支援を受けながら活動することが成功への道です。その際、ポイントになることは以下の点です。

- (1) 「名所」と「商店街」のそれぞれの強みと弱みを把握する。
- (2) 「自然環境」「文化の伝承」「観光の街づくり」を先の例示のごとく、ハードソフトの両面から策を出す。
- (3) 住民が参加する地域活動とする。
そこから地元を誇りに思うことにつながります。

特許マップ活用、特許内容の モデル化推進による特許流通の促進

城南支会
高橋 明憲

1. 特許活用の現状

現代は、製品を大量生産する時代から知的財産の創造、活用による製品・サービス差別化の時代に移行しつつある。このような動きの中で、わが国も「知的財産戦略大綱」を決定し、それに基づき「知的財産基本法」が平成15年3月に施行された。ここには知的財産の創造、保護、活用を強力に推進していくことが示されている。

現在日本には、約100万件の特許権があるが、その中で利用されているのはその1/3以下で残りは休眠という結果になっている。未利用特許のうち開放可能な案件は50%強あり、技術導入を目指している企業にとっては「宝の山」ということができる。

2. 特許流通促進の必要性

未利用特許の流通を促進させるため、特許流通フェア、特許流通アドバイザー制度、特許流通データベースなどさまざまな特許流通事業が行われている。特許流通アドバイザーの仲介による成約件数は年々増加しており平成16年には累計で5,000件以上に達する勢いとなっている。ただ、この数字は未利用特許件数と比べるとまだ極めて少ないといわざるを得ない。

一方、技術導入の必要性を感じている中小企業も多く、他社特許のライセンスを受けることにより自社のコア技術をさらに強化して新製品、新事業を立

ち上げ売上増大を図りたいニーズがある。このような企業のニーズに応えるため未利用特許を仲介する一層の促進策が求められている。

ここでは、未利用特許を利用したい企業が特許仲介者に希望の特許技術を見つけ出してもらうアプローチと特許仲介者が未利用特許を活用してもらうためのアプローチについて提案したい。

3. 技術導入企業のアプローチ

競争力のある製品は多くの特許によって構成されていることが多く、1つの特許で製品をカバーしていることはほとんどない。このような観点から技術導入を図る企業は特許仲介者に対して特許マップのような形で必要な特許技術を要求することが望ましい。特許流通に関する単品販売ではなくセット販売という考え方である。

例えば、表1のようなマップを用意する。横軸は要素技術を、縦軸は効果を示し、技術導入企業は、開発対象製品に関して2つの軸の交点のところにとどのような特許があるか特許仲介者に調査を依頼する。回路の要素技術で高速化、低電力の特許、機構でコスト低減の特許、検査で短TATの特許という具合である。特許仲介者は未利用特許群の中からその要求に合致する特許を提案するわけである。技術導入を図る企業はそれらの特許をよく検討して必要な特許を選択する。特許仲介者はその情報を特許権者に伝えライセンス導入の段階にもっていく。

このように特許仲介者は技術導入を図る企業から必要な技術領域、効果等の提案を受けて、それらに対応した特許群をセットの形で情報提供を行うことによって、より一層特許流通の促進を図ることができる。

表1 技術導入が必要な特許マップ例

		要素技術			
		回路	機構	検査	・・・
効果	高速化	○			
	短TAT			○	
	低コスト		○		
	低電力	○			
	・・・				

対象にしている場合はCGの支援を得て動作、プロセスを提示する。これもCGが得意な企業に外注することもできる。

このように難解な特許明細書の権利範囲を具体的なものやバーチャルな動きを提示することにより一層の特許明細書の理解を図ることができるのである。

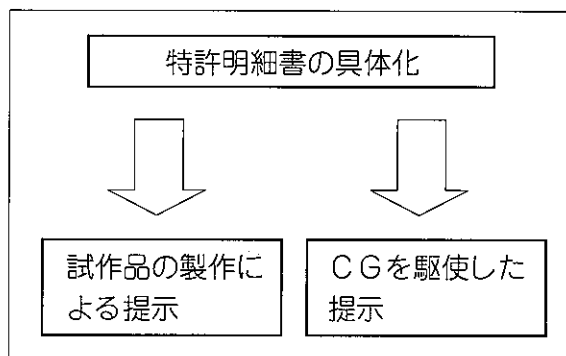


図1 特許内容の具体化

4. 特許仲介者のアプローチ

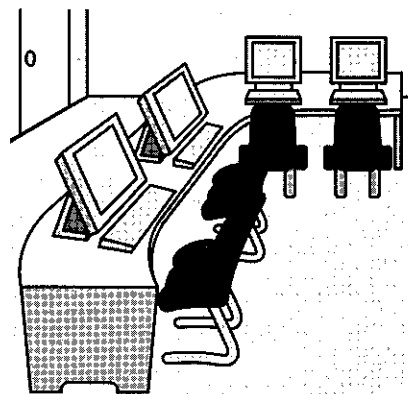
特許明細書は発明の名称、特許請求の範囲、発明の詳細な説明、および図面の簡単な説明から構成されているが、この中で最も重要なのが特許権利の範囲を示す「特許請求の範囲」である。ただし、ここには発明のエッセンスのみが記載されているため、最も理解が難しい部分でもある。従って、特許仲介者としてはこのところを技術導入企業にわかりやすく説明する必要がある。具体的なアプローチとしては、図1に示すように特許明細書に示されている発明部分の試作品を製作して提示する場合とCG（コンピュータグラフィックス）を駆使して動作、プロセスを説明して提示する場合がある。

小規模な発明の場合は、実際に試作品を製作して技術導入企業に提示を行い動作、プロセス、特許の効果を確認してもらう。試作にあたっては製作が得意な企業に外注してもよい。

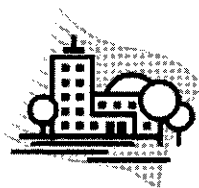
一方、発明が巨大建造物のような大規模のものやその方法、あるいは極めて小さいものやその方法を

5. 行政への提言

以上述べた2つのアプローチにあたっては、特に特許仲介者の一層の技術力、交渉力、企画力やモデル製作の資金が必要であるが、そのためにはこれらを支援強化する機能機関を行政側に期待したい。行政のバックアップによって、特許仲介者の段階的な能力養成やモデル製作に伴う技術やノウハウの蓄積が効果的に図られ、特許流通が一層促進されるものとする。



インターンシップでの産学官連携支援



城南支会
伊藤 隆夫

1. 小企業の人材確保の課題

日本の失業率は、2002年に5.4%に達した後、景気回復に伴って改善傾向にある。その中で15～24歳の若年者の失業率は全体失業率を上回り、2004年でも9.5%と高い水準にある。

そのような中、2005年版中小企業白書では「中小企業と人材を巡る諸課題」に第3部第2章が割り当てられている。このことは労働力の高齢化と若年者の就業状況の悪化という社会現象の中で、中小企業の活力への期待と課題が大きく捉えられていることを示している。

成長を目指す活力ある中小企業にとっては、パート活用や高齢者活用によるオペレーション面での人材確保に加えて、技術の継承や後継者育成のための優秀な人材確保の上での課題は大きい。

「就業意識調査」から就業者が勤務先を決める理由を見てみると、中小企業と大企業とで差がある賃金水準や福利水準に関係ない「やりたい仕事ができるから」(32.2%)、「通勤が便利だから」(30.7%)、「地元の企業だから」(23.2%)の割合が高くなっている。

中小企業の人材確保の上では、自社の中でどういう仕事ができるのか、自社の社風はどうかということを就職希望者にアピールしていくことが重要である。

2. インターンシップ受入れ支援

情報の発信力が大企業と差がある中小企業にとって、求職者側に企業の魅力をアピールする手段としてインターンシップの受け入れが有力である。インターンシップは、学生が将来のキャリアに関連した就業体験を行う制度として、大企業を中心に受け入れ企業が年々増加している。2005年版中小企業白書には「地元高専でのインターンシップを人材獲得に結び付けている中小企業の例」が取り上げられている。

産学官の連携として、技術開発・事業化の促進に加えて、インターンシップ受け入れによる人材確保面での取組みを提案する。

(1) インターンシップ募集支援

大企業のインターンシップ募集に対しては多数の学生の応募があるが、中小企業では単独で募集を行っても適切な応募は期待できない。インターンシップ推進事業窓口を設置し、募集の支援を行う。

- ① 中小企業支援センターや各相談窓口にて受入れ企業の発掘、インターンシップ説明会、募集の受付を行う。特に大学との共同研究や委託研究を行っている企業に対しては、受入れのメリットを十分に説明する。
- ② 大学・学生に対して受入れ企業の情報、受入れ内容・条件等の提供を行う。

- ③ 受入れ企業と応募学生との意識を把握し、マッチングを図るために、説明会・面接・選考を実施する。教育の一環としての就業体験であり、アルバイトとは異なることを明確にしておく。

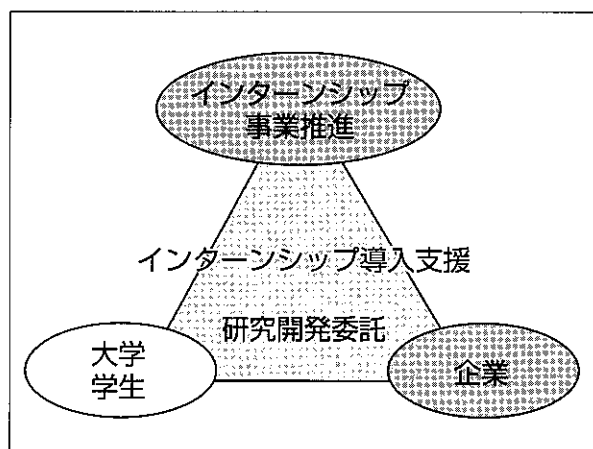
(2) インターンシップ実施支援

インターンシップ実施に当たっては、費用面・手続き面で企業側の負担も大きいいため、受入れを面倒に思う企業も多い。受入れをスムーズに行うために各種手続きや費用の支援を行う。

- ① インターンシップ実施プログラム作成や実績報告書の作成を支援するために、中小企業診断士等の専門家の派遣を行う。
- ② インターンシップ受入れが決まった学生に対して、最低限必要なビジネスマナーや知識・心構えの教育を行う。
- ③ 日当、交通費、宿泊費、傷害保険等のインターンシップ実施に当たり必要となる費用の一部負担を行う。

(3) 産学官の連携の促進

産学官連携による技術開発・事業として支援を受けている事業・計画に関連する企業・大学間のインターンシップの場合には、費用負担を全額行う。



インターンシップ受入れ支援

3. 期待される効果と課題

優秀な若い人材を採用し、技術の継承と基幹となる人材を育てていくことは企業の成長・発展にとって不可欠なことである。中小企業はやりたい仕事ができることや社長と身近に接しながら仕事ができることが魅力の一つであるが、そうした魅力を労働市場にアピールすることは難しい。

産学官連携の枠組みを通してインターンシップの受入れを拡大することで、実際の就業体験を通じて、中小企業で働くことの魅力を求職者側に伝えることが可能となる。

そのことが若者の就業におけるミスマッチの解消に役立ち、活力ある中小企業の発展と、更には若者の開業意欲を高めることにつながる。

行政側としても産学官の連携を技術開発や新規技術の事業化といった面から捉えるだけでなく、中小企業への人材面での支援という観点も考慮して促進することが課題といえよう。

中小製造業の「新連携工房」の設立を

城東支会
細川 良彦

1. 新連携工房の必要性

(1) 大企業と中小企業の新たな関係

2005年版「中小企業白書」は下請取引環境の変化について図1のように「機能発注」「性能発注」の増加を指摘している。これらに対応するため、従来の賃加工型下請から開発型下請へと脱皮する必要があり、その手段として「新連携工房」の設立を提言する。

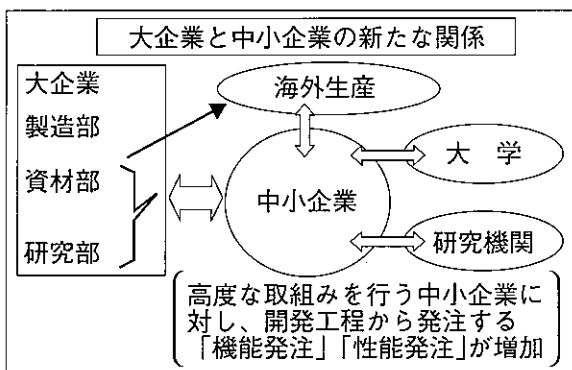


図1 下請構造の変化（中小企業庁作成）

(2) 賃加工型下請から開発型下請へ

中小企業の中には、技術面・経営面において大企業をしのぐ優秀な企業が輩出している。しかしながら、賃加工型下請からの脱皮がままならず目先の仕事確保に翻弄され、厳しい価格・納期・品質要求に悪戦苦闘を余儀なくされているのが現状である。

こうした状態から脱出するために、経営者が一歩足をとめて知恵が出せる「マザー工房」が必要である。この働きをさせようとするのがここで提言する「新連携工房」である。弱い立場の中小企業が個別ではなかなか出来ないことを複数の中小企業がそれぞれの経営資源を持ち寄って企業共同体を作るのである。図面がなくても新しい部品・製品や技術・サーピスが開発できる共同体である。スピードある見積機能や大口の受注案件の工程管理機能、大学や各

種研究機関との連携機能など個別企業では対応し切れない部分を「新連携工房」で補いながら開発型下請へと脱皮を図るためである。

2. 新連携工房のスキーム

(1) 新連携工房とは

① 新連携とは

「新連携」とは、これまでの連携と異なってコア企業、参加構成企業の役割分担を明確にした共同体である。ここでは現在、共同受注、異業種交流、産学官連携、業界組合などのグループの一員として活動している中小企業の内から開発型下請への脱皮をはかろうとする企業のみが集まって、新たに連携を組む共同体とする。

② 新連携工房とは

共同受注、異業種交流グループ等のグループ活動がうまくいくか否かは「リーダーシップ」と「リスク負担・金銭ルール」の2点がしっかりと機能しているか否かにかかっている。

新連携工房は、「やる気と能力」があり「リスク負担」をよく理解し「ガラス張り経営」を展開しようとする企業同士が新たに連携して運営していく工房である。

共同受注グループ等でいろいろな事業経験があり意気投合した企業同士が、現状打破を目指すものである。そして自社の経営資源を提供しながら1社ではできない大型案件の受注、企画・デザイン・設計・技術・試作・販売マーケティング等をこなす機能を持った工房である。

新連携工房は、これに参加する構成企業が資金（設備、知財など含む）を負担し、将来的には法人化をめざして展開する。

(2) 新連携工房のスキーム

新連携工房の概念を図2に示す。

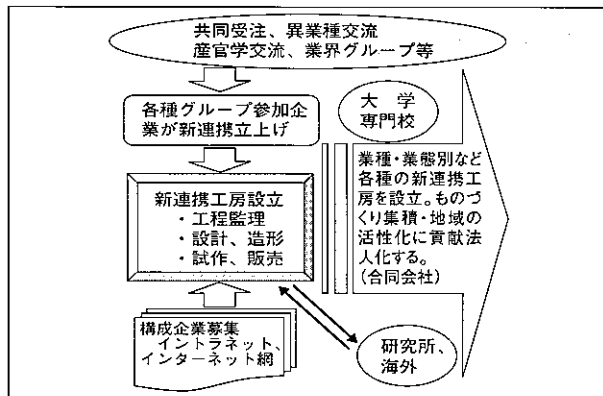


図2 新連携工房のスキーム

(3) LLP (有限責任事業組合) 制度

LLP (Limited Liability Partnership) は、事業者や専門の人材が連携して行う共同事業を振興するための新しい事業体制度である。

新連携工房は、こうした新しい制度を活用しながら、創造的な連携共同事業が継続的に実施できるようにしていく必要がある。

3. 新連携工房とものづくり集積

(1) ものづくり集積

新連携工房は同一地域内（墨田区、大田区など）に設立され、これがものづくり集積の核になることが期待される。これらが、同一地域内から拡大地域（城東地区、多摩地区など）に発展し、更に地域と地域、全国的、国際的に発展する可能性がある。

(2) 地域活性化と地域ブランド

地域活性化には、地域ブランド戦略が欠かせない。その地域ブランド戦略の一つとして新連携工房の支援が重要である。

4. 必要とする公的支援

(1) 出逢いの「場」の設定

新連携工房の設立を促進するには、まず共同受注、異業種交流、各種研究会などのグループ活動を活性化

化する必要である。

それには継続的な「場」の提供が重要である。「場」の提供方法として、講座・研究会、各種マッチング会の開催、フォーラムの開催、各種展示会の開催、産業フェアの開催などがある。

(2) 「ものづくり」スクール

新連携工房を成功させるには、核(コア)となる企業の発掘、若手経営者の育成が欠かせない。そのために、戦略に沿った各種講座・研究会の開催が必要となる。講座・研究会として求められる分野として下記に例示する。

- ① 商・工連携…商業と工業関係者のベクトル合わせに貢献する講座・研究会を開催する。
- ② 新ビジネス・業界・新技術情報…ダイジェスト版の情報提供を求める経営者が多いことからこれに対応する講座、研究会。
- ③ 開発型企業向…デザイン、マーケティング、造形講座など。

(3) 新連携工房スペース

- ① 廃校など既存施設の活用（創業支援）
- ② 計画的な廃工場・空店舗の活用
- ③ 遊休機械設備のリサイクル

(4) 後継者不足と新連携工房

新連携工房は、人材・後継者不足とも関連して構成企業のM&Aを円滑にする。

(5) ものづくり大会

「ものづくり」には競争とやる気が欠かせない。新連携工房の企画書発表大会を開催する。

5. 年間の概算予算

(1) 新連携工房スペースの助成

10万×12月×3グループ=360万円

(2) 新連携工房の企画書発表大会賞金

10万円×5グループ=50万円

(3) ものづくりスクール講師謝金

8万×12回=96万円

合計：年間で506万円程度

「2007年問題」対策として、 企業ノウハウの組織知化を！

城西支会
山崎 宗太郎

1. 2007年問題とは

昭和22年から昭和24年生まれの「団塊の世代」は約670万人いるが、2007年問題とは、その団塊の世代が2007年に60歳を迎え、定年退職することから、企業活動に大きな影響を与える問題をさす。2005年度版の『ものづくり白書』でも2007年問題を初めて取り上げており、全産業の約22%、特に製造業では約31%の企業が、この2007年問題に危機感を感じているとの意識をもっているとされている。

2007年問題としては大きく次の3つに分類される。

(1) 労働力の不足

この世代の労働者が一定期間内に大量に退職する。このため、深刻な労働力不足に陥ることが予測される。

(2) 技術継承の不足

熟練労働者の大量退職により、これまで培われてきた高度な技術やノウハウが、失われる可能性が大きい。特に日本企業は、欧米企業と比較して属人的なノウハウが多い。また、対策にはコストを要するものが多く、大企業が中心となって対策に取り組んでいる状況である。

(3) 退職金の不足

退職者の増加に伴い、企業が支払う退職金も増加

する。このため、設備投資等の前向きな戦略へのコストがかけにくくなる。

改正高年齢者雇用安定法により、60歳定年から段階的に65歳までの雇用延長が義務化されたため、2007年に上記の問題が一気に表面化するとは限らないが、問題を先送りにしても仕方ない。今度は2012年問題となって同じ問題に直面するだけである。そこで、2007年問題を機に技術継承問題に対処すべきと思料する。

2. 技術継承の根本的な対策

(1) 技術を継承するのに時間がかかる

本当に高度なノウハウ・技術は継承するのに時間を要するものであるが、教える側と学ぶ側がそれぞれの技術を向上させられれば、技術継承に要する時間も短くできる。

(2) 教える技術の不足

中小企業を訪問し、仕事ぶりを見せてもらうとき、「それってノウハウですね」と指摘すると、驚かれることがある。自分がやっていることをノウハウと認識することが意外と難しいことである。

(3) 学ぶ技術の不足

「ノウハウは盗むものであって、教わるものではない。」とよく言われる。若年層を中心に、先輩の仕事ぶりを注意深くつぶさに観察し、マスターしようとする執着心が淡泊になっている傾向がある。

3. 提 言

技術継承問題への解決策として、「技術継承促進助成金制度」の導入を提言する。

(1) 制度の骨子

- 中小企業の2007年問題への対策を目的として、技術移転の専門家を活用し、技術継承を推進する。その費用を行政が支援するもの。
- 技術移転の専門家は、熟練労働者の技術・ノウハウを観察・インタビュー・社内資料閲覧等を集中的に実施し、企業ノウハウを表出化・文書化する。
- 熟練労働者の個々人によって業務のやり方が異なり、調整する必要がある場合もあるが、そのときには専門家が会議の仕切役となって、最も良い業務のやり方を一緒になって作り上げる。
- 若年層・中堅層等の移転したい労働者に対して、表出化・文書化した企業ノウハウをレクチャーする。また、実務を通じて、学ぶべきポイントについても把握してもらう。
- 表出化・文書化することで個人知を組織知に変換し、複数の労働者への技術移転を支援可能とする。

(2) 技術移転の専門家の能力

- 熟練労働者自身が気付いていないノウハウまでも浮き彫りにするファシリテーション能力。
- 熟練労働者のノウハウを体系化し、業務全体中の位置付けを明確にできる能力。
- 熟練労働者同士の意見を調整し、企業にとってベストな業務手順を作成する能力。
- 製造業などについては、技術移転の専門家が直接製造できるようになる訳ではないが、どこがポイントかを理解し、それを他者に分かりやすく説明できる能力。

これらは中小企業診断士が非常に長けている能力である。

(3) スケジュール・予算（1社あたり）

- 【第1週】技術移転対象の決定と、業界・業務の基本的な内容の確認（3日×3万円/日=9万円）
 - 【第2週】熟練労働者からのファシリテーションによるノウハウ引き出し（5日×3万円/日=15万円）
 - 【第3～5週】企業ノウハウの表出化・文書化（マニュアル作成）100万円
 - 【第6～7週】ノウハウのレクチャー・実践（5日×3万円/日=15万円）
 - 【第8週】教える側・教わる側双方参加によるフォローアップ・改善（5日×3万円=15万円）
- 合計期間：2ヶ月
• 合計金額：154万円



平成17年度「地域政策提言集」

2005年11月18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：高島 利尚

プロジェクトメンバー：小黒 光司／池田 章／斉藤 徹
佐藤 吉弘／森下 真一／朝倉 雄一／小田 澄男
足立 秀夫／溝口 晃子／濱田勝之進／龍野 孝道
鈴木 康弘／中辻 一裕

編集委員：小黒 光司／佐藤 吉弘／森下 真一／小田 澄男
足立 秀夫／溝口 晃子／龍野 孝道

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

