

# 地域政策提言集

地域活性化の原動力  
中小企業



2010

 REGISTERED  
MANAGEMENT  
CONSULTANT



(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

リーマンショックによる世界経済不況で日本経済もおおきな影響を受けました。特に中小企業は深刻な状況に陥り、未だ回復の目処がつかないうちに急激な円高や世界経済の減速による景気の先行き懸念から、企業や消費者の不安心理も高まるなど、中小企業を取り巻く経営環境は年を追うごとに厳しさを増しています。こうした激変する時代を生き残るために中小企業は必至に経営革新努力を行っています。また、地域コミュニティの中核をなす商店街の多くが、消費者行動の変化対応に遅れて元気がありません。こうした業績低迷、衰退にあえぐ中小企業の再生、地域社会の活性化なくして地域経済はもとより日本経済の復活はありません。

一方、厳しい環境にもかかわらず業績を伸ばしている企業、活気ある地域・商店街も少なからず存在していることも事実です。そこには創意・工夫のヒントがあり、努力次第で多くの中小企業、地域社会の活力を再び取り戻すチャンス(chance)があります。しかし、経営資源が乏しい中小企業にあっては自力での復活は容易ではありません。そこに中小企業を支援する中小企業診断士の使命があるものと確信しております。

このようなことを前提にして中小企業診断協会東京支部・6支会の中小企業診断士が結束し、東京都、自治体、各支援機関、金融機関と協働、連携をとりながら、中小企業支援施策を活用して中小企業の経営力向上や地域社会の活性化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の成果の一部を「地域政策提言集」としてまとめました。

地域社会の中心をなす商店街活性化・組織力強化、グローバリゼーション(globalization)の進展における国際化、事業継続計画(BCP)、地域の活性化、新たな挑戦としてのものづくり、経営革新による事業再生、知的資産の活用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の経験から得た改革のヒントを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い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てる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連携をして情報交換・勉強会や中小企業支援施策に関わる提言を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支援の際の参考になれば幸いです。

平成22年11月吉日

# 平成22年度「地域政策提言集」目次

はじめに .....	中村 正士 ...	1
------------	-----------	---

## 第1章 商店街活性化

さらなる商店街活性化事業の浸透に向けて...	榎本 博之 ...	4
「おとなの道草」キャンペーン .....	木田 裕芳 ...	6
商店街活性化は多様な連携による地域イベントで .....	鈴木 隆男 ...	8
ファシリテーションによる商店街活性化の提言 .....	富岡 淳 ...	10
商店街消費者モニター制度の実施 .....	廣瀬 武史 ...	12
デジタルサイネージとモバイルを活用した地域商店街の活性化について...	堀尾 健人 ...	14

## 第2章 商店街組織力強化

協働による空き店舗解消 .....	岡崎 勝男 ...	16
地域商店街のショッピングセンター化計画 .....	岡田 資司 ...	18
地域連携で都市型“マチナカご用聞き” .....	河合 陽子 ...	20
商店街組合の社団法人化による活性化 .....	高村 真和 ...	22
法人組織を利用した商店街活性化 .....	田村 亘 ...	24
商店街による災害時帰宅者支援 .....	出水 進 ...	26
都内商店街の活性化戦略 .....	吉田 勉 ...	28

## 第3章 国際化

中小企業の海外取引拡大のための支援について .....	伊藤 敦 ...	30
中小企業を元気にする国際化の実現 .....	井村 正規 ...	32
中小小売店等の中国人旅行者向けの決済手段整備に関する提言 .....	山本 一臣 ...	34

## 第4章 事業継続計画（BCP）

地域防災の砦としての商店街の役割 .....	太田 龍雄 ...	36
地域事業継続計画（R-BCP）の策定 .....	小田 澄男 ...	38
中小企業における事業継続計画（BCP）策定支援 .....	山岡 雄己 ...	40
企業継続力向上TOKYO プロジェクト .....	山辺 俊夫 ...	42



## 第5章 地域活性化

地域資源活用による地域活性化策の成功	後藤 武史	44
環境家計簿と地域通貨を活用した地域活性化	神風 充男	46
市内の農業者と商業者を結ぶ身近な農商工連携の推進	田中 敏夫	48
多面的な支援で地域の農業おこし	藤井 大介	50
農産物の契約取引拡大による地域活性化	本田 茂	52

## 第6章 ものづくり

「身の丈産学連携」による地域製造業の活性化	入山 央	54
モノづくりは集積化とビジネス支援で強化しよう	高橋 明憲	56
子ども服の“安全第一”イノベーション	福永 圭佑	58
「中-大企業連携促進策」による製造業の活性化	本間 峰一	60

## 第7章 事業再生

事業モデルの見直しと実抜計画の作成支援	大内 康弘	62
中小企業への積極的・能動的な相談・支援体制の確立	柴崎 光洋	64
事業再生の問題点と課題	吉川 尚登	66

## 第8章 知的資産

観光広域型商店街活性化への知的資産経営報告書の活用	工藤 英一	68
中小企業における知的財産戦略	栗田 剛志	70
中小企業の“輝き”をアシスト!	竹村 一太	72

## 第9章 その他

LED促進政策事業の提言	岩本 健一	74
地域における中小企業の新卒採用支援	大西 俊太	76
中小企業に業績管理を	鍛冶田 良	78
ビジネスのグローバル化に対応した創業支援制度の拡充	北村 眞之	80
リーマンショック以降の不況中小企業への打開策は?	沼田 邦男	82
岐路に経つ「社会的自我企業」再構築のための提言	松 美奈子	84

## さらなる商店街活性化事業の浸透に向けて…

城南支会  
榎本 博之  
eno@azurite.biz

### 1. 問題提起

東京都が行った「東京都商店街実態調査（2007年度・対象商店街2717、回答率69.2%）」によると、補助事業を利用していない商店街は調査回答者の36.9%（補助事業利用者は58.6%）を占めている。残念ながら、現状の商店街活性化施策は、取り組みを行う全ての商店街にとって活用しやすいものにはまだなっていないようである。

さらに補助事業を利用していない理由（図表-1）については、「自己負担の財源確保が困難（36.2%）」に続き、「補助事業の存在（または内容）を知らない（23.5）」とあり、各商店街に商店街活性化に関する情報が浸透していない可能性がある。では、なぜ各商店街に情報が浸透しないのであろうか。

#### （1）情報の伝達がスムーズではない

「補助事業の存在（または内容）を知らない」とあることから、まず情報の伝達がスムーズではないことが考えられる。商店街活性化に関する情報媒体は、紙ベースや会合での伝達などアナログベースのものが多く、従って、商店街連合会の会合等に参加できないと情報の収集が困難になってしまうケースが考え得る。もちろん前提として、各商店街の役員が自発的に情報収集することは必要である。しかし、会員数の減少による役員の負担増大、自店の業務都合による時間の確保が制約など、会合への出席が大きな負担となっている商店街が少なからずある。

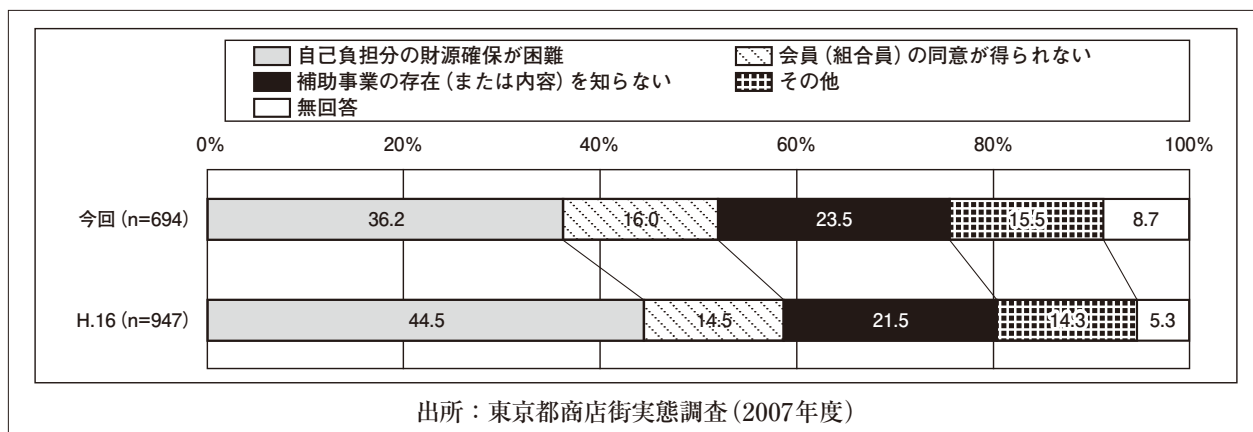
以上の理由から、商店街には情報が集まりにくい状況になっている可能性があるのではないかな。

### 2. 情報が浸透しない要因

仮説ベースで情報が浸透しない要因を考えてみたい。

#### （2）商店街連合会の活動度合い

次に、商店街連合会の活動度合いのばらつきがあることが考えられる。東京都の商店街を束ねる東京都商店街振興組合連合会や各区市町村の商店街を



図表-1 補助事業を利用しない理由

束ねる商店街連合会には、国や東京都からの商店街活性化に関する情報が集まってくるが、その情報伝達は各連合会によってまちまちである。取り組みの見込みのありそうな単組（それぞれの商店街のこと）に直接声をかけ、事業の活用を促す連合会がある一方で、資料を一方的に送付しているだけの連合会があることも耳にする。すでに述べた「情報の伝達面」での問題と関連して、情報が送りっぱなしになっていて、商店街活性化事業の内容の浸透まで至らない状況が考えられる。

### （3）行政機関側の情報の偏り

最後に各行政機関における情報の偏りがあることが考えられる。各行政機関の担当者と商店街支援についてやり取りをしていると、積極的に取り組みを行っている商店街に対する情報は多いが、取り組みを行っていない商店街に対する情報は少ないことを感じる人が多い。各行政機関の担当者においては「商店街がなぜ、活性化への取り組みを行っていないのか、また事業の存在や内容を知らないのか」という問題意識のもと、情報の浸透策を検討しなければならない。つまり、顕在ニーズ（積極的な取り組みを行っている商店街）だけに支援の照準を合わせるのではなく、潜在ニーズ（取り組みを行いたくても行い問題を抱えている商店街）を掘り起こす支援体制作りが必要と思われる。

## 3. 解決に向けた提言

### （1）商店街連合会の活性化

各商店街の活動力が脆弱化している中で、商店街と各行政機関や街づくりを支援する団体等とをつなぐ「商店街連合会」の活性化は必要不可欠である。

私は、昨年度、今年度と財団法人東京都中小企業振興公社が主催している「商店街リーダー塾」のサポートを行っているが、受講生との意見交換の中で「商店街連合会の活性化・機能強化の必要性」が挙がっている。単独での取り組みが難しい商店街に対

して、商店街連合会がコーディネート役としての支援を現場（単組）から求められているのを感じる。

まずは、商店街連合会に集まる情報を単組にきちんと伝え、活用してもらうことで街ににぎわいを呼ぶことから始めてほしい。将来的には、商店街が様々な団体と連携するためのハブとしての役割を果たすことが重要と考える。

### （2）定性的な商店街の基礎資料作り

次に、商店街の基礎資料作りである。商店街の基礎資料というと、通行量調査や空き店舗調査、商業統計などがあるが、商店街の意欲や各店主などのポテンシャルなど数では表しにくい部分は見えてこない。取り組みを行っていない商店街の情報収集の意味でも行政機関が基礎資料作りを行うことは、大いに役立つと考える。資料作りに当たっては、中小企業診断士が大いに貢献できる。支部・各支会の街づくり・商店街関連研究会、各区・エリアに設立されている中小企業診断士会等と連携して、全ての商店街の現状やヒアリングを行い、現状の商店街の全体像を捉え、必要な情報を集め、今後の支援策作りに役立てる土台をしっかりと構築することが大切である。

また、活性化の意欲は役員だけではなく、若手店主が強い思いを持って取り組んでいることがある。このため、理事長・会長をはじめとした役員クラスだけではなく、若手店主など他の会員や店主からも情報収集を行い、多角的な視点で商店街の現状を知ることにもまた重要である。



## 「おとなの道草」キャンペーン

## ——途中下車客増加による商店街の活性化作戦——

城西支会  
木田 裕芳  
hiro2kida@yahoo.co.jp

## 1. 商店街の見込客は地域住民だけなのか？

近隣型・地域型と括られる都市部郊外の商店街の多くは、地元密着を標榜し、地域住民とのコミュニケーション強化を図っている。

しかしながら、地域住民の高齢化・都心部への人口回帰、さらに大型店舗への顧客流入などにより、これまでのように地域住民だけをターゲットにしたビジネスには限界がある。

一方、外部から顧客を呼び寄せようにも、目玉となる商店や飲食店がない限り、わざわざ郊外の商店街に来るという顧客は少ない。祭り等のイベントも一過性に終わりがちであり、準備の負荷・コストの割に相応の結果につながらないことも多い。

では、こうした中で新たな顧客層を開拓することは困難なのか？実は未開拓の客層が残されている。

## 2. 新たな見込み客「通過客」「乗換客」

商店街の潜在購買客数の推定に、最寄駅の乗降客数を使用することが多い。しかし、ここでは、新たに「通過客」、さらに乗降客の中に含まれる「乗換客」に注目したい

## (1) 通過客

「通過客」とは、文字通り、該当駅を乗降することなく、通過している客数である。

例えば京王線の桜上水駅（世田谷区）の1日当たり平均乗降客数は、定期券利用が2.3万人、定期券以外が1.3万人の計3.6万人である（表-1）。同駅は乗換駅ではないので、ほぼ同数の人数が桜上水駅の改札を抜け、商店街を通っている。一方、桜上水駅を降りずに通過している乗客が約65万人もいる。定期券利用者の割合を6割強とし、更に帰路のみを勘

案すると、約20万人の人は、帰り道で定期券にて（追加運賃を払うことなく）途中下車できる。仮に1%の2千人が何らかの購買目的をもって途中下車をしてくれただけでも、相当の経済効果が期待される。

## (2) 乗換客

例えば、小田急線の代々木上原駅（渋谷区）（表-2）。小田急線と東京メトロ千代田線の乗換駅であり、1日当たりの平均乗降客数は約22万人と、小田急線の駅の中では新宿、町田に次いで第3位である。しかし、そのうち、千代田線との乗換客が約19万人と85%近くを占めている。しかも、同駅では改札・階段も使わず同一ホーム上で同一方向への乗り換えが可能であり（写真参照）、代々木上原の商店街や街並みをほとんど知らないという通勤・通学客が相当数存在することが推定される。

表-1 京王線の乗降客数・通貨人員数  
（平成20年度）（抜粋）

	1日あたり平均人数			通過人員
	定期乗降	定期外乗降	乗降者合計	
下高井戸	23,694	22,245	45,939	682,169
桜上水	23,346	13,919	37,265	
上北沢	8,030	6,791	14,821	657,456

出典：関東交通広告協議会HPより

表-2 小田急線代々木上原駅の乗降客数  
（平成20年度）

	1日あたり平均人数		
	定期乗降	定期外乗降	乗降者合計
メトロ乗換	133,156	58,062	191,218
上記以外	12,930	19,028	31,958
合計	146,086	77,090	223,176

出典：関東交通広告協議会HPより





代々木上原駅下りホーム

### 3. なぜ「通過客」「乗換客」なのか

「通過客」「乗換客」は、多くの商店街にとっては、未開拓の潜在顧客層であるが、通勤客側にも相応のニーズがあると推定される。

#### (1) 定期券で途中下車が可能

言うまでもなく、定期券を利用していれば、区間内の途中下車は追加運賃不要である。しかも通勤の帰路途中であり、気軽に立ち寄ることができる。

#### (2) 「隠れ家」的雰囲気へのニーズ

通勤途中の街となれば、「知人に会うのでは」といった気遣いも不要であり、ちょっとした解放感を味わうことができる。実際、そうした楽しみを発掘するような雑誌やTV番組（日本テレビ「ぶ・ら・り途中下車の旅」など）も人気を博している。

### 4. 提言：「おとなの道草」キャンペーン

以上のことから、商店街への来街客を増やし、街の活性化・商店街の振興を図るために、「おとなの道草」キャンペーン、すなわち「通過客」「乗換客」などの途中下車を促進するようなキャンペーンの実施を提案したい。具体的には以下のとおりである。

#### (1) 商店街を知ってもらう-情報発信-

##### ① 新たな発信手段の開発・工夫

- 各商店街HPのアクセス増加に向けた工夫  
電鉄会社や地元核店舗のHPとのリンク、など
- 商店街マップの配布

ターミナル駅だけではなく、当駅よりも郊外にある駅での配布が途中下車客増加につながる。

##### ② 発信内容の見直し

HPやマップで「途中下車してみようかな」という気持ちを起こさせることが第一歩である。

- HPでは、最新の情報を+まめに更新を  
今日の一押し、店主登場、人気の一品、など
- 「この街のトリビア」  
街にまつわるうんちく、必見の場所、など

#### (2) 意識的な話題作り

街を舞台としたコンテンツ（小説、歌、ゲーム等）を募集し、地域イベント等で入賞作品・アイディアの発表機会を設ける。それらが公表され話題になれば、沿線客の関心を確実に高めることになる。

#### (3) ウェルカムサービスの展開

- 「定期券を見せたらおまけ付き」サービス

- 「みちくさ警告?カード」の発行

遊び心をもった、商店街回遊用のスタンプラリーカードを発行し、来街を促す。

「(例) 君は〇回道草をしました。罰!として△ポイントをこの商店街で□月までに使いなさい!」

- 終電案内の実施(飲食店)

- 配送料割引サービス(大きいものを扱う物販店)

各種のプロモーションに加え、商店街・店主の意識改革が欠かせない。地域外からの来客を増やそうという意気込みとおもてなしの姿勢、加えて従前の地域客とも分け隔てなく接することが重要である。

また、これらの企画立案、商店街・店主への提言・支援や行政との橋渡しを総合的に行うことが、中小企業診断士に求められる役割である。将来的な乗客増加につながるような企画を打ち出せば、電鉄会社との提携も深められるのではないかと考える。



# 商店街活性化は多様な連携による地域イベントで

城西支会

鈴木 隆男

ta.suzuki@h7.dion.ne.jp

高齢化やオーバーストアーにより、人口が密集する東京でも商店街の衰退が進行している。この状況を平成19年度東京都商店街実態調査報告書から見た連携とイベントに関する活性化策を考察してみる。

## 1. 商店街の景況

### (1) 現在の商店街の景況

同報告書では、商店街の景況を前回平成16年と比べ「やや繁栄」が若干増加、「やや衰退」が38.6%から46.7%に大きく増加、「衰退」が33.4%から22.2%に減少した。これらを①立地環境別、②規模別、③活動状況別に見ていくことにする。

- ① 立地環境別の状況を「衰退」「やや衰退」で見ると一般商業地46.5%、23.3%、一般住宅地60.6%、20.7%となり、一般商業地・住宅地の商店街の衰退が著しい。
- ② 規模別では、「衰退」「やや衰退」が、30人未満55.0%、22.0%、30人以上60人未満49.7%、21.5%となり、規模の小さい商店街ほど「衰退している」割合が高くなっている。
- ③ 活動状況別では、「活発ではない」と回答した商店街では、「衰退」「やや衰退」が、61.8%、20.9%と「衰退」と答えた商店街が圧倒的に多くなっている。

## 2. 商店街組織の活動状況

商店街活動が「活発である」が13.5%に対し「活発でない」が40.0%と大きく上回り、前回調査より「活発でない」商店街がやや増加している。

### (1) 地域団体等との連携

地域団体、NPO、大学等と連携との回答は

19.7%と、前回調査と比べ5ポイント程減少している。連携の取組内容を見ると「イベント・祭り」が最も多く、総回答数417件の内44.1%を占めている。

### (2) 商店街主催のイベント事業について

商店街主催のイベント事業を「行っている」商店街は62.1%で、前回調査とほぼ同様である。イベントの年間開催数は、1回28.0%、2回34.0%、3回12.6%でほぼ75.0%になる。組織形態別、立地環境別、規模別にみると①組織形態別では「行っている」が振興組合81.4%、任意団体58.2%と開きがある。

②立地環境別では、繁華街62.9%、一般商業地63.2%、一般住宅地59.4%で大きな開きはない。③規模別では、60人以上81.3%、30人未満42.2%で規模の大きな商店街で活発に行われている。

## 3. 報告書のまとめ

現在の商店街の景況と活動状況からまとめてみる。

### (1) 商店街の景況

一般商業地・住宅地に立地し、規模が小さく、活動が活発でない商店街が「衰退している」「やや衰退している」と回答した割合が高くなっている。

### (2) イベント等の活動状況

立地には大きな差は見られないが、規模の小さな任意の商店街ほどイベントが行われる割合は少ない。

商店街が行うイベントの種類は大売出しではない「イベント・祭り」が総回答数1,502件中49.9%を占めている。また、地域住民を対象にし、地域住民との連携により開催されたものが大半である。

### (3) イベント事業の効果

「成果のあった事業名」として「イベント関連事業」が総回答数314件中39.5%を占めた。効果の内容は

「知名度向上」「小さな商店会でも行えた」「地域との一体感・連帯感が高まった」「来街者が増加、通りの賑わいが増加」「イベント参加者が増加」「地域住民との交流が増加」「集客・売上が増加」等であった。反面、問題点や課題に関する意見もあった。

#### 4. 他の商店街・団体との連携の必要性

商店街の景況で見たように一般商業地・住宅地に立地、①小規模、活動の不活発な商店街の「衰退」傾向が強く、小規模な商店街では限界がある。②歳時的なイベントに効果が認められることから、商業振興以外の活動が必要である。③広域的に活動することが必要である等から、連携が必要になる。

##### (1) 連携の相手

連携の相手としては、①同じ地域の商店街が、もっとも身近な相手であり、連携により面と線としての広がりが確保できる。②同じ地域の町会では、一般商業地・住宅地の商店街であれば、商店会役員が町会役員を兼ねている場合が多く、意思の疎通などが図りやすく、町会の祭り等に参加し、その規模を拡大させることもできる。③元々地域の問題解決を目的に設立されているNPO等であれば、連携の可能性が高く、目的が合えば連携は可能である。

##### (2) 連携の種類・型

- ① 連携型：複数の商店会、地域団体等による連携でイベント等を行う。もっとも一般的な連携、そのため一体性・目的性等に関しては、団体名の連名で事業を行い、実施団体の共催となるため目的に関しては、やや曖昧なところを残す形となる。
- ② プロジェクト型：複数の商店会、地域団体等による連携という意味では、同じであるが、共通の目的を持ち複数の商店会、地域団体により上部団体を結成し、例えば「〇〇七夕まつり実行委員会」等の組織を立ち上げ、会則を創り目的の達成を図る。その意味では、一体性・目的達成に関しては、かなりの動機付けが高いものとなる。
- ①②の共通しているところは、事業（イベント等）

終了後、連携組織は解散となることである。

##### (3) 行政・商工会議所・区商連、地域の有力企業

後援（名前を使う）、協力（寄付を頂く）という形の連携で、後援・協力は縦の連携ともいえ、間接的な支援となる。

ポスター等に行政や公益団体等の名称を記すことは、地域の人々に信頼感を与えるものとなる。

##### (4) 連携によるメリット

最大のメリットは、規模の拡大である。資金・人材・場所など、単独では揃わないものが揃う。①特に補助金（資金）に関しては、単組でのイベントは年1回と決められている場合、共同開催では、別途1回のイベント補助金が認められる場合がある。②役員や協力者の数が増えることで、会計・広報等それぞれ得意とする人材が増える。またイベント実施等では動ける人が便りになる。③場所では、イベント会場や会議用会場等の利用範囲が拡大する。

#### 5. 連携による効果

最大の効果は、規模の拡大によるイベントの露出度の大きさにある。この大きさには、面的と内容的な部分がある。私が支援したプロジェクトでは、街道沿いに約1キロ渡り近隣5小中学校生の制作による七夕飾りを100本飾った。2商店会の会員60数店舗による「一店一品（逸品ではない）」を開催。期間中2カ所で浴衣で来られた方の写真を撮影し、後日商店街街路で手渡し、商店街への来街を促した。

連携事業で大切なことは、目的を明確にすることである。そのために、今回のプロジェクトでは趣旨書と会則を作成し、①コミュニティの活性化、②良き伝統的日本文化の認識と発展、③地域の産業・商業振興の3点を上げ、連携事業の推進を図った。

# ファシリテーションによる商店街活性化の提言

城南支会  
富岡 淳  
classyj@rose.ocn.ne.jp

## 1. 初めての商店街支援

私は、平成21年7月から、中小企業診断協会東京支部「商店街支援事業」の支援担当者として、大田区「観音通り共栄会」活性化のお手伝いをさせていただく機会を得た。自分にとって商店街支援は初めての経験で、当初は自分の果たすべき役割について模索しながらのスタートだったが、イベントの手伝いや役員会には欠かさず出席し、商店街の現状を把握するように心がけた。

## 2. 課題認識

役員会に出席して感じたことは、①開催されるイベントは毎年同じでマンネリ化している、②そのことは皆認識しているようだが、どうすればよいのか分らない、③危機感は皆抱いているが、会長とその他のメンバーでは意識の差があるようだ、ということである。通常の会合では、あまり活発な意見交換がなされず、例年どおりに行うことを確認して終わる、といった状態だった。

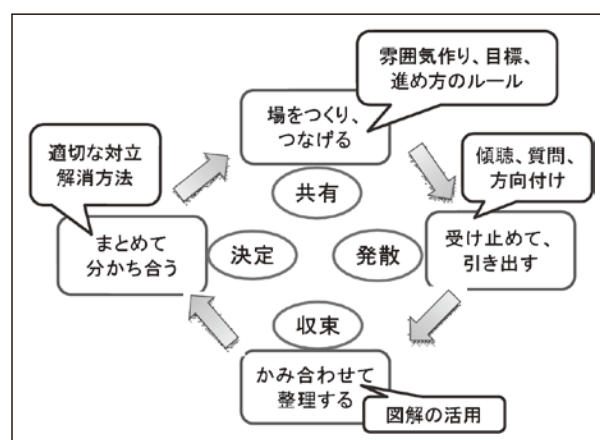
ところが、ある夏のイベントの後、反省会と銘打って打ち上げが行われたとき、私は衝撃を受けた。お酒も入り、イベント終了の達成感もあってか皆さんが声高に商店街の将来について語りだしたのである。次々とおもしろいアイデアや建設的な意見が出る。ふだんの会合でも、このような活発な議論がなされれば、商店街の活性化はもっと進むはずなのに、と考えさせられたのだった。

その頃、別の機会に私はファシリテーションというものを知る機会を得た。私は、この技術が商店街支援に役立つのではないかと直感したのである。

## 3. ファシリテーションとは

ファシリテーション (Facilitation) とは、「促進する、容易にすること」というのがもともとの意味である。ビジネスの世界では、人と人とを結んで組織を活性化するための技術をいう。特に会議を活発化させる司会進行の技術を指すことが多いのだが、単に司会役にとどまらず、組織を活性化させるリーダーの技術としても注目されている。

ファシリテーション型会議を単純化して図にすると次のようになる。



日本ファシリテーション協会資料を参考に作成

### (1) 共有

会議を始めるにあたり、まず場の雰囲気を作る。あまり、深刻なムードの中では、あえて意見を出そうという気にはならないので、和やかな雰囲気を作る。また、限られた時間の中で結論が出るよう、その日の目標や進め方のルールを全員で共有する。

### (2) 発散

声の大きい人の意見だけが通るようなことは避けなければいけない。人の意見を最後まで聴く、不明確なことは質問してより深く聞き出す、意見を言わ



ない人がいたら促して話してもらおう、などして出来るだけ多くの意見を引き出すように努力する。

### (3) 収束

意見が出切ったところで、意見のグループ分けや、構造化を行い、整理し分り易くする。ホワイトボードを使い文字を色分けするなど工夫するとより分り易くなる。

### (4) 決定

全員参加で合意形成を行なう。各人にとって必ずしも最良の案でなかったとしても、メンバー全員が支持できる案(全体での最適)を作り出すよう努力する。そのためには、決定することのそもそもの目的をしっかりと確認することが重要である。

## 4. 私の役割

ファシリテーションを行う人をファシリテーターという。私は、商店街の会合において、自分がファシリテーターになることで議論が活発化し、新たな挑戦が引き出せればよい、と考え取り組んできた。

### (1) 共有

役員の皆さんは仲がよく、場の雰囲気作りに苦労することはあまりなかったが、雑談から入って本題に、ということは心がけた。また、冒頭、今日の話し合いのテーマ、どこまで決めなければいけないのかは必ず確認するようにした。

### (2) 発散

できるだけ多様な意見が出るように促した。黙って聞いている方にも質問して意見を出していただくようにした。また、逆に話が盛り上がってくると本筋と違う方向に行くことがままあるので軌道修正を心がけた。

### (3) 収束

あいにくホワイトボードが会場になかったため、一目で分かるようにはできなかったが、毎回紙の資料は用意し、前回までに決まったことと、今回決めるべきことを明示し、共有するようにした。

### (4) 決定

活発な議論がなされ、その中で、何をいつ誰がどのように行うかは決まっていき、決定的な意見の対立というのは少なかったように思う。どうしても決まらないことは、会長に一任した。

### (5) 反省点

概ね会議は活発化しスムーズに進行したが、反省点を挙げるとすれば、会議時間が長引いたことである。これは前記の項目のうち「発散」を重視し、多様な意見を引き出したかったからである。皆が議論に慣れればもっと時間の短縮は図れると考える。

## 5. 成果

私たちは、今回、地元在住の真打、春風亭柳朝師匠を招いての初のイベント「第1回観音通り寄席」と各店が自慢の逸品をアピールする「一店逸品運動」を行うべく、綿密な打ち合わせを重ねてきた。寄席のイベントは平成22年5月15日に行われ、満員御礼で大成功を収めた。「一店逸品」は継続実施中である。これらの活動は新聞紙上でも紹介され、商店街の皆さんの間では「やればできる」という自信が広がっている。

## 6. ファシリテーション技術導入の提言

### (1) 勉強会の実施

行政機関の産業振興を担当する部署主導により、商店街のリーダーを対象にファシリテーションに関する知識、技術を学ぶ勉強会を行い、ファシリテーターを育成する。

### (2) ファシリテーションの実践

各商店街にて、ファシリテーション型会議を行い、多様な意見を引き出し、具体的な行動計画を決め、実行することで、商店街活性化を促進する。

これらの活動により、多くの商店街に眠っている優れたアイデアが発掘されることを願って止まない。

# 商店街消費者モニター制度の実施

## ——消費者参加型の商店街づくり——

城西支会

廣瀬 武史

hirose-t@kra.biglobe.ne.jp

### 1. 商店街の現状と問題点

#### (1) 消費者ニーズとのギャップ

商店街は、消費者にとって重要な生活必需品の供給等の役割を担っており、商店街活性化の取組みに当っては、消費者ニーズの反映が重要である。しかしながら、社会環境・経済環境が時代とともに変化する中で、近隣地域の消費者ニーズと商店の対応にギャップが生じている。

東京都福生市の例では、「顧客から貴店はどのように評価されていると思いますか」という質問(図-1)に対して商店主からの回答は、「どちらかといえば満足」が74.3%を占め「満足」の14.0%を合わせると9割近くの商店主が顧客は満足していると考えている。

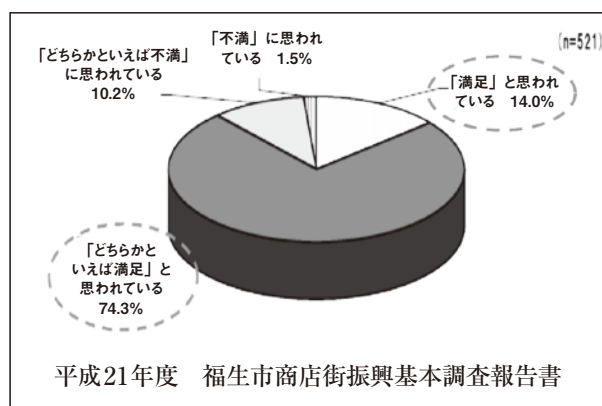


図-1 顧客からの評価

これを商店の売上高と比較(図-2)すると「満足」と思われていると回答した商店の52.2%、「どちらかといえば満足」と回答した商店の67.4%が売り上げ減少となっている。

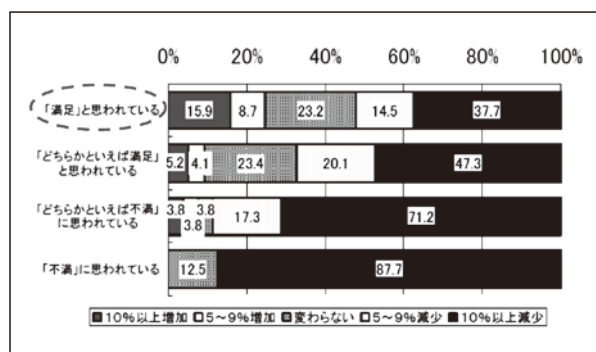


図-2 顧客からの評価と売上高の増減との対比

なぜこのような現象が起こるのかということ、様々な原因が考えられるが、中でも一般消費者よりも既存の固定客を意識していることが言える。固定客とのコミュニケーションが中心となり、一般消費者との接点が少なくなるため、新規の顧客数が増加しにくい一方で、固定客も高齢化などの理由により来店者数が減り、売り上げが減少するという状況が考えられる。

#### (2) 容易ではない新規顧客獲得

商店の中には新規顧客の開拓を積極的に行うものの、商店主自身の高齢化や顧客ニーズの多様化等により、顧客の意向に十分対応することは困難となっている。

その結果、ますます消費者とのギャップは広がり、積極的な活動意欲を低下させるという悪循環が発生している。

#### (3) 商店街への参加メリットが乏しい

現在、新宿区内の商店街へ支援を行っているが、その参加店からは、商店街の地域イベントに参加し

たものの、自店の売り上げに影響を及ぼしているとは思えないとの声を聞くことがある。

商店街への参加はポイントカード等の販売促進活動、地域貢献活動など様々なメリットはあるものの、個店が直接メリットと感じるものが、十分用意されているとは言い難い。

## 2. 提言

消費者とのコミュニケーション手段を増やし、消費者とのギャップ解消を図るための情報収集を行う商店街消費者モニター制度の実施を提言する。

### (1) 情報収集方法

単発ではなく定期的な情報収集方法として実施する。また、商店街としてだけではなく個店としての情報収集も行う。

#### ① 消費者アンケート

登録会員からアンケートの参加者募集を行い、その中から無作為に抽出した対象に実施。

#### ② 座談会

登録会員から性別、年代別などテーマに合わせた対象を募集し実施する。

#### ③ 見学会

見学予定店舗を告知した上で、登録会員から参加者募集を行い、その中から無作為に抽出した対象に実施。

### (2) 参加者の登録・募集

参加者の属性確認や調査依頼等を迅速に行うために、会員制とする。インターネットを活用した会員登録方法が望ましいが、困難であれば、各個店に登録用紙を置き店頭で募集を実施する。

会員募集は商店街のHPやポスター等で参加者のメリットを明確に訴求し実施する。

### (3) 会員特典

アンケート等の参加者には商店街で利用できる金券等の謝礼を支払う。また、アンケート等に参加できない会員にも利用できる会員限定のイベント参加（店主による講習会・子ども向けイベント）等も行うことにより、会員となるメリットを提供していく。

### (4) 行政の支援

消費者への告知やアンケート回答者への謝礼等、モニター実施には多くのコストがかかるとともに、運用ノウハウも保有していないため、人的負担も大きなものとなる。そのため行政の資金・人的支援は不可欠である。

## 3. 期待効果

- 消費者からの意見を活用し、固定客のみならず一般消費者視点の店づくりを行うことができる。
- 個店の調査を行うことによる商店街への参加メリットの提供
- 消費者モニターの参加意識醸成、及び関係性強化による、商店街・個店の認識度向上
- 商店街参加店の問題意識醸成
- 会員属性データを販売促進活動に活用できる。

## 4. 中小企業診断士の役割

アンケートや座談会等の市場調査を行い、それを分析するノウハウを持ちあわせている店主はごく僅かである。こうした調査は中小企業診断士が得意とする分野であり、また分析後の改善プランへの助言など商店街へのフォローも積極的に関与することが期待できる。



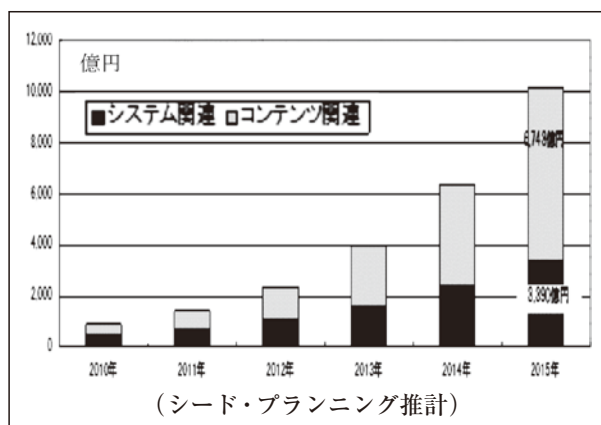
# デジタルサイネージとモバイルを活用した 地域商店街の活性化について

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2009年で613億円、2015年には1兆円市場になると予測されており、4大マスメディアや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規模予測(2010～2015年)

## 2. モバイルとの連携

携帯電話の契約数は1.1億件を超え、1人1台に近い水準まで普及しており、携帯電話を利用したモバイルインターネットが拡大している。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て2009年で1兆5,206億円(前年比12%増)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」H22.7)

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、モバイルコマース市場では、オンラインショッピングなどの物販系やチケットなどのサービス系が伸びている。携帯電話の高機能化やiPhoneなどスマートフォンの登場により、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電子クーポン、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商店街の活性化

屋外や交通・公共機関、店舗でのデジタルサイネージの活用が進めば、QRコードや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となる。

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。

### 【モバイルと連携した活用策の展開】

- 商店街やショッピングモールの案内パネルの高付加価値化。  
案内パネルにQRコードやタッチ端末を設置し、施設や店舗案内に活用。



- ショップカード、チラシ、クーポンの配布。  
紙のカードやチラシの代わりにタッチ端末からモバイルへ。“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□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。
- 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。

- おサイフケータイを活用した商店街の先進的な事例として、①会員登録や来店回数のカウント、クーポンメールの発行など「顧客情報管理(CRM)システム」(来店促進)や、②街路灯の支柱・電源を活用した「まち案内システム」(回遊性向上)などユニークな事例が出てきている。

#### 4. 行政への提言

中小企業白書2008年版の商業・コミュニティでの連携において、①商店街組織では、アーケードや街路灯の商業基盤の維持などハード分野の活動が主であり、②商店街以外の組織の活動では、イベントや地域づくりなどソフト分野の活動が目立っている。このどちらについても、今後の活動は「地域・商品サービスの情報発信」、「ポイントカード」、「セール等共同販促」などの活動がますます重要になるとされている。

今後、地域や商店街の情報発信の手段として、デジタルサイネージやモバイルを活用して地域内のみならず都市エリアにも提供・流通させることにより、地域の効果的なPRができると期待される。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、公共空間や集客施設における「デジタルサイネージ」の設置推進や地域ブランドや観光資源のPR、都市エリアへの情報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ある商店街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。

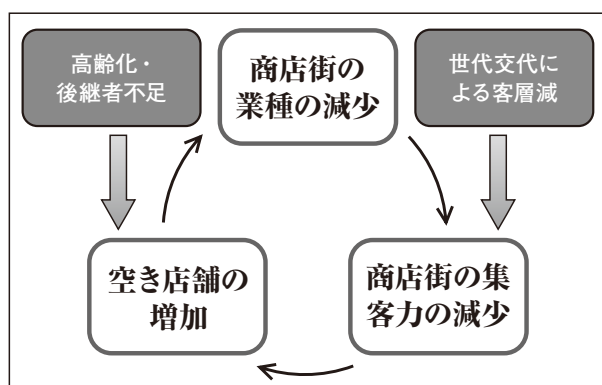
## 協働による空き店舗解消

城西支会

岡崎 勝男

k.okazaki@virtual-core.net

商店街の一番の問題は空き店舗と集客力の低迷が挙げられる。空き店舗の問題は店主の高齢化や業種が地域性や時代の変化に対応できなかったことにより生じている。集客力はその商店街の商圈の人口構成の移り変わりや必要としている業種の提供ができない場合に低下する。空き店舗の増大は業種の幅の縮小を意味し、さらなる集客力の減少を引き起こす。



商店街の衰弱サイクル

### 1. 空き店舗の借り手を探すために

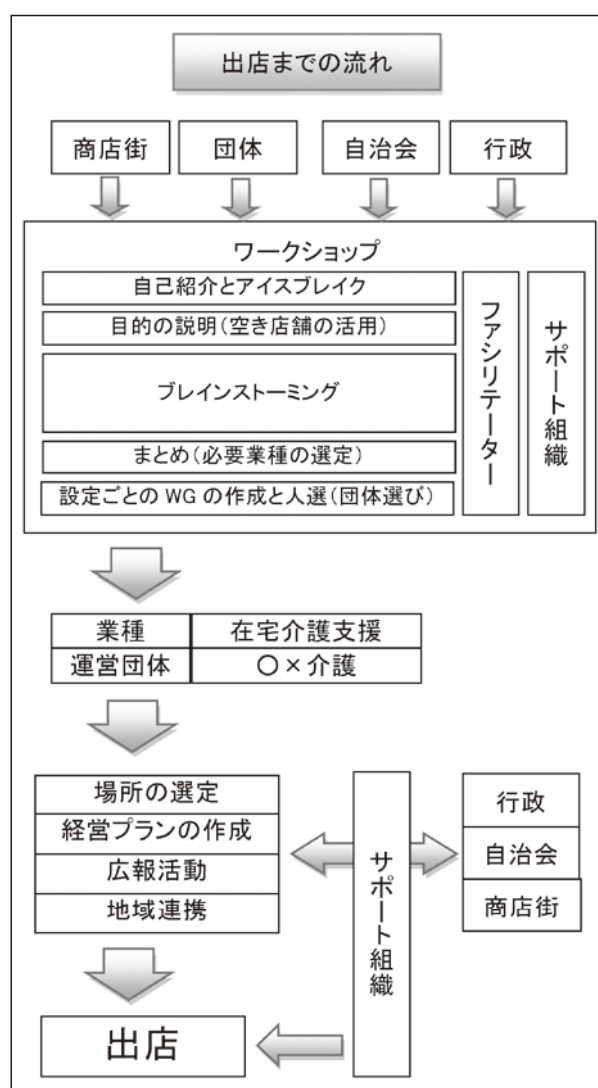
空き店舗の借り手を探すために地域社会と行政が力を合わせて行う協働を生かし、それにより新業種を出店させる方法について提言する。

### 2. 地域社会が必要としている業種

最近、地域の活性化に取り組む多くの団体が退職者や主婦を中心に結成されている。これらの団体が取り組もうとしているのは、介護、子育て、教育、環境などの問題であり、地域でその必要性があり、それらの業種がないためである。

これらの団体と商店街、行政、自治会（町内会）が地域社会に必要な業種を探るためのワークショッ

プやブレインストーミングを実施し、意見をまとめ、出店までサポートする必要がある。



地域に必要な業種としては次の業種がある。

#### (1) 介護

高齢化に伴い、より効率的な介護が求められている。訪問介護や代行サービス等が今後有望である。



## (2) 子育て

共働き世帯が年々増加し、子供を預かる託児サービスや子育てをサポートする育児教室等の需要が望まれる。

## (3) 人材派遣

退職されたシルバー世代の有効活用が求められている。今まで培ってきた経験を生かして自己実現を目指す方が増えている。

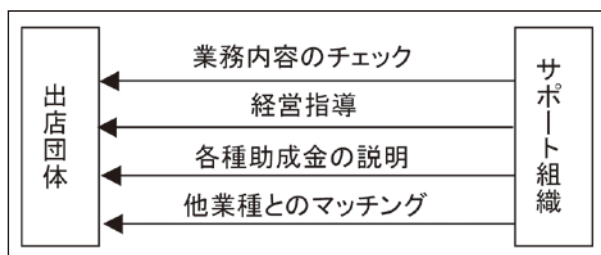
## (4) 障害者支援

障害者の就労訓練や障害者が従業員である店舗作りなどがある。

### 3. 出店の全面支援と協働の仕組み作り

出店までには様々なプロセスを経なければならないため、まずサポートをする組織が必要となる。サポート組織は商店街、団体、行政、自治会の意見を汲み取り、ワークショップの開催や各種支援の取りまとめを行う組織とする。実際の支援には、各種専門家の派遣が必要であり、サポート組織はその橋渡しを行う。

出店後のサポートが行きとどかない場合が多い。その業種が商店街から撤退する可能性があるからである。多くの場合、出店する団体はコミュニティビジネスであり、経営に対してのノウハウが少ない。サポート組織は経営及び関係助成金等についても対応しなければならない。また、高齢化や店の衰退で新たな空き店舗が発生するリスクがあり、継続的なサポートが必要である。



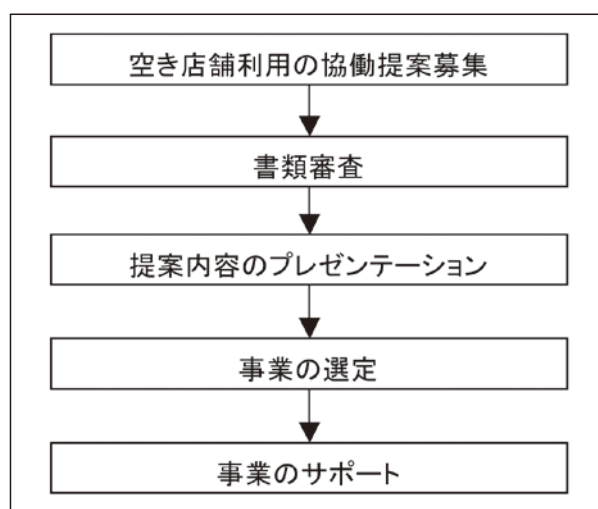
出店後のサポート

協働で提案される業種は行政サービスのアウトソーシングと考えることもできる。つまり、行政の

効率化にもつながる。

行政は商店街の業務を効率化するための中間組織であるサポート組織の運営組織を充実させることが求められる。

また、ワークショップを中心とした提案のほか、商店街支援のサポート組織が独自に提案することも必要である。行政は提案を募集し、審査する場を設ける必要がある。



提案を汲み取る仕組みの例

### 4. 商店街のサポート組織

サポート組織は商店街と新規事業を橋渡しする中間支援組織である。大きな商店街では商店街の活性化のための団体がある場合があり、その団体がこのようなサポート組織の活動を担える。

しかし、小さな規模の商店街ではこのようなことはできない。やはり、行政単位である区市町村のレベルで対応できる組織が必要となる。

中小企業診断士の団体はこれらのサポート組織に求められる知識と経験があり、地域の商店街との結び付きも強い。

今後、中小企業診断士の団体が行政へ商店街を利用した協働事業を働きかけ、提案を行い、より多くの出店を実現させるようにしなければならない。

# 地域商店街のショッピングセンター化計画

## ——個店の集合から組織としての地域商店街へ——

城北支会  
岡田 資 司  
okada@mt-okada.com

### 1. 商店街活性化をショッピングセンターに学ぶ

ショッピングセンター（以下、SC）は複数の小売店舗が集まった商業施設である。商店街と比べて、

- ① 1つの敷地内にある大型施設に集まっている
- ② 駐車場など顧客向けの共有施設が充実している
- ③ イベント開催で娯楽施設化しているところもある
- ④ 運営の主体は個店ではなく施設運営者にある

などが特徴的である。

SCだけが商店街の脅威ではないが、商店街活性化の一つの観点として、SCに学び良い点を取り入れるということも有用ではないだろうか。

### 2. 商店街のSC化とは

#### (1) 商店街全体としての客導線を考える

SCは商店を集中させ、客の誘導にも気を使って、利便性を高めると共に滞留時間を長くするよう工夫している。店舗の配置は全体バランスを考えた上で決定し、最大の効果を上げることが狙っている。

それに対して商店街は個店が集まってできたものであるため、人為的に造られたSCとは異なり、商店以外の建物があつたり、客導線や消費者の利便性などが考えられてなかったりする。また、ところによっては無造作に固まっていたり、通り一本分だったり、路地も含んでいたり、外部からはどこからどこまでが商店街なのかも分かり難い。

店舗の配置を変えるのは非現実的であるが、客導線の検証は可能である。単なる通行量調査ではなく、何を目的としてどのような動きをしているのかを調べれば、商店街のありようも明確になってくる

し、顧客の滞留時間を長くして客単価を上げる方法も見えてくるだろう。店舗内の客導線と同様に、商店街全体としての視点で考えるのである。

#### (2) 消費者の利便を考えた共有施設を

SCは広い駐車場を持ち、休憩できるスペースがあり、トイレなどの共有施設が充実している。

商店街では、駐車場は民間の時間貸しがあるところもある程度で、休憩場所やトイレは個店の施設に負っている。これでは滞留時間を長くすることは期待できないだろう。必要があるときだけ商店街に来て、必要なものを買ったらすぐに商店街を離れることを前提としているとしか思えない。

新たに共有施設を作ることは、多くの場合、費用対効果の面で問題である。しかし空きスペースを活用した駐輪場だとか、トイレが使える店の明示だとか、空きスペースを利用した休憩場所だとか、考える余地はあるのではないか。もちろん費用負担や運営面での課題はあるだろうが、それらと顧客の利便性向上と、どちらが大きいだろうか。

#### (3) 来て楽しい場所に

SCの中には、常時なんらかのイベントを行い、家族連れで賑わっているところもある。必要に迫られた買物ではなく、買物も含めた娯楽に来ているのである。経済不況の中、財布の紐は固いがプチ贅沢プチ娯楽には緩む傾向にある。

商店街でもイベントを行っている。しかし歳末セールなど、多くの場合に期間が限られている。参加する店舗も限られ、イベントによっては参加店舗を探すことが難しい場合も有る。

イベントと言っても、必ずしも費用を掛けなくても良い。来て欲しい客層に、どうアピールするかで

ある。高齢者を意識するなら、お茶を振舞うだけでも良いだろうし、おしゃべりをする休憩場所を用意するだけでも良いだろう。家族連れ対象なら、子供に竹とんぼの作り方を教えることといった程度でも効果があるだろう。小さなことでも良いので、何か楽しいことをやっているというイメージが確立できれば良いのである。

#### (4) 個店最適ではなく全体最適で

SCでは全体の流れを考え、それが個店の売上増にも繋がっている。また個店の賑わいが全体に波及している。

商店街は個店の集まりであり、何かをしようとしてもそれぞれに考えがあるため、まとまり難い。しかし個店独自で客を呼べる店がどれほどあるだろうか。個々に頑張るだけではなく、全体としての最適化を考えていかなければ、生き残れないのではないだろうか。緩やかな連合体ではなく、組織として活動しなければいけない時期であると考える。

### 3. SC化行動の手順

#### (1) 商店街ブロックの形成

1商店街で独立する場合もあるが、複数の商店街が集まっている場合は地域ブロックとして考える。同時に合同改革プロジェクトを発足させる。

#### (2) 市場調査と商店街特性調査

近隣地域の顧客層や買物行動を調査し、店舗種類

毎にどのように配置しているのかを整理する。

#### (3) 滞在時間の長時間化

個店のイベントを調査して提示し、商店街のイベントも打ち出す。ついで買いを促すために店舗種類の位置視認性を高める。

#### (4) 回遊性の向上

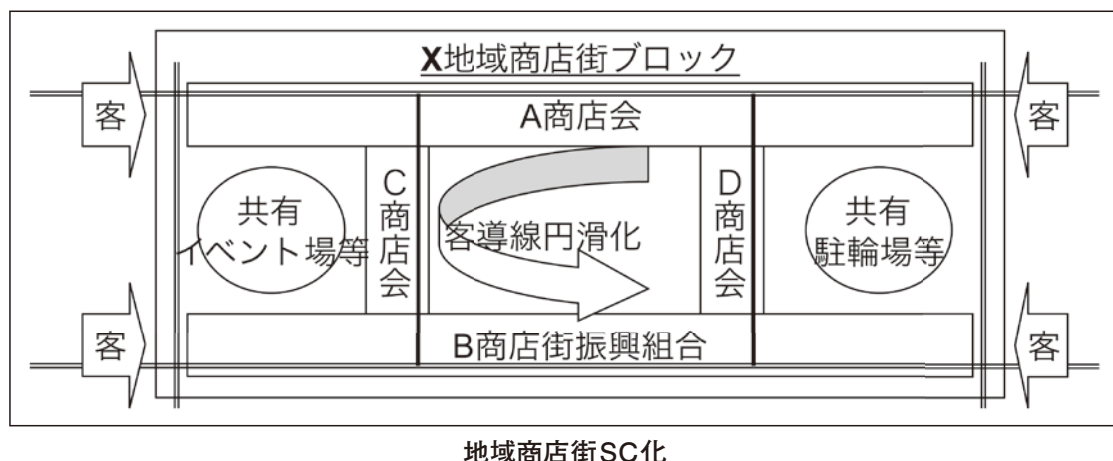
駐車場や駐輪場を、空きスペース借り上げなどで確保し、歩行者道や自転車道などを区分けして利便性を高めることなどを工夫する。

### 4. 中小企業診断士の役割

商店街を組織としてまとめるのは難しい。個店は一国一城の主であり、トップ号令での行動は取り難い。しかし期待値について提示し、具体的な行動について提案することで、まとまりやすくなるであろう。そこでのプロジェクトの参謀役、あるいはファシリテーターとしての役割は重要である。

また、顧客層の調査・分析や、リスクの想定と対応策検討、運営の具体的提案など、専門家として貢献できる余地は非常に大きいと考える。

商店があれば来てくれた時代は過ぎ去った。「組織として客をどう呼び込むか」が問われている時代であり、先導する役目を担うべきである。





## 地域連携で都市型“マチナカご用聞き”

——商店街、ネットスーパー、市民等が協働で担う「新たな公共」——

中央支会

河合 陽子

kawai405@hotmail.com

### 1. 「買い物弱者」問題の解消

注文から最短約3時間ほどで宅配する大手流通各社によるネットスーパーが、都内ほぼ全域をカバーして売上げを伸ばしている。【商品調達→ネット受注→電子決済→宅配代行】の効率化・標準化によりスピード・価格面で強みを発揮するネットスーパーに対して、事業規模やITインフラに欠ける商店街の宅配事業は劣位とならざるを得ない。

一方でネットスーパーには、①注文量がまとまらなないと宅配料が割安にならない、②注文時にITリテラシーが必要となるなど、高齢者がアクセスしにくい面もある。また大多数のネットスーパー事業が、現段階では赤字であるとも言われる。そこで本稿では、商店街を舞台にネットスーパーや事業者、市民、行政が連携することで、「買い物弱者」問題の解消のみならず「新たな公共」機能も提供していく持続可能な都市型“マチナカご用聞き”の可能性を探る。

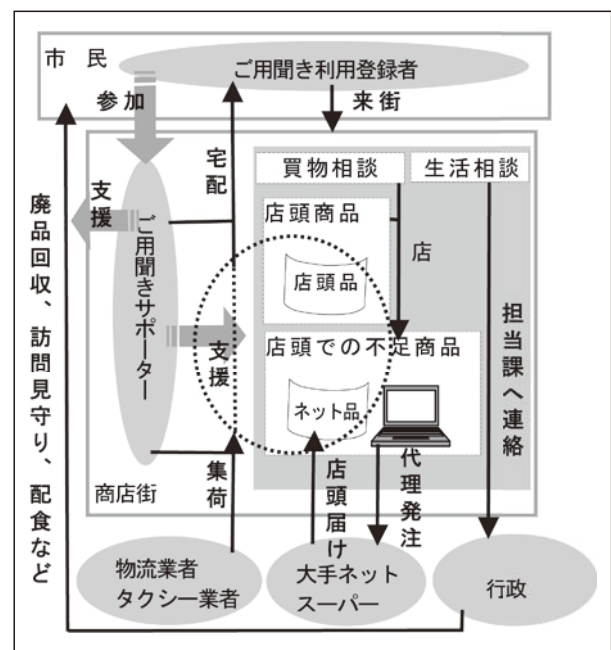
### 2. 利便性＜対面交流性

商店街による宅配事業の強みは一般的に、①立地面での地元客との物理的な近さ、②街路・店頭コミュニケーションによる市民との心理的な近さなどがある。一方で弱みとしては、③商店街の店だけでは業種・品揃えが不足、④受発注システム・宅配要員などがコスト高になりがち——などが問題となる。

そこで“マチナカご用聞き”事業では、まず①②を生かすべく、フェースtoフェースの地元客との関係性を発揮できる地元小学校区程度を事業展開エリアとする。また事業フローについても、市民相互の「対面交流性」を重視する意図から、【まずは客が商店街へ来街→各店頭で購入・注文→店頭で決済→宅配代

行】と設定。自宅にいながらの注文は原則として受け付けず、あくまでも店頭で対面販売したものを自宅へ届けるサービスと位置づける。

一方で③④の弱みに対しては、③はネットスーパーとの連携で補完し、④は地元事業者や行政、市民との協働により克服する。とくにこの連携を支える事業運営主体としては、商店街・ネットスーパー・大型店などの流通事業者、運送やタクシー会社、宅配集配所などの物流事業者、市民・NPOなど、幅広い地域内セクターを交えた「マチナカご用聞き協議会」（以下、協議会）を行政主導で発足。エリア設定の際に都の防災生活圏を目安とするなど、将来的な公的サービスとの連携も視野に入れていく。



図表-1 「マチナカご用聞き」のフローチャート

### 3. 店頭×ネットスーパー

宅配対象となる商品は、商店街各店頭の品揃えに加えて、不足業種・商品は地元のネットスーパー事業者が補完する。具体的には、①商店街を「ネットスーパー代理発注拠点」と位置づけて各店頭にパソコンを配備し、②店頭にはない商品については店主や「マチナカご用聞きサポーター」（以下、サポーター）が顧客に代わり店頭発注。③最短約3時間でネットスーパーが各店頭へ届けた発注品を、当該店の店頭購入品とともにサポーターもしくは担当の地元物流事業者が一括して自宅へ届ける（【図表-1】参照）。

ここで発生するネットスーパー宅配料については、同ネットスーパー事業者による地域社会貢献事業として謳い、「商店街一括扱い」とすることで利用者には原則無料で提供する。一方で、サポーターについては、地元在住の退職サラリーマンや主婦、学生などを有償ボランティアとして積極的に採用する。

### 4. 診断士の役割

協議会のファシリテーターとして、ご用聞き事業を通じて地域内のヒト・モノ・カネ・情報が域内において連携・循環していくように支援する。

#### （1）地元事業者の経営革新

##### ① ビジネス・モデル策定支援

事業に参画する市民サポーターや事業者らがウィン・ウィン関係となるようなビジネス・モデルを構築する。各自が現場で汲み取った地域課題やニーズを、サービス内容に随時反映していける仕組みを組み込んでおく。

事業採算面では、タクシーや宅配便、各店のご用聞き、行政の戸別訪問など、地域内の既存サービスを組み合わせることで域内における物流網の維持コストを引き下げる。さらに、ご用聞き拠点には空き店舗活用助成金、サポーター人件費には雇用対策助成金など、各種公的助成金の活用も推進していく。

##### ② 個店支援

ネットスーパーとの連携は店にとっては諸刃の剣

でもあり、これを機とした店頭商品・サービスの抜本改革が欠かせない。とくに品揃え不足等でネットスーパーへ代理発注した商品は、新たに店頭での取り扱いを始める方向でサポート。さらにPDCAの観点から、個店レベルでは買い上げ点数／新規顧客開拓数／来店頻度などを、商店街レベルでは買い回り店舗数／新規来街効果／来街頻度などを、各店・商店街ごとに指標化・測定して、現状分析報告・改善提言としてフィードバックしていく。

#### （2）市民参画の促進

##### ① 市民への情報受発信力の強化

ご用聞き訪問時を地元客との重要なチャンネルと位置づけて、人気店・商品の情報提供や店のサンプル商品配布、クーポン提供などを実施。加えて、地域ミニコミ誌の発行や商店街ツイッターでの口コミ促進など、地元市民と商店街との双方向コミュニケーションを後押しする。

##### ② 生活者としての視点を吸収

「買い物代行業務」に止まらず「参画型の互助システム」へ進化させていこうとの戦略ビジョンを、市民サポーターとしっかり共有する。具体的には、会合や業務日報などを通じてご用聞きサービスの改善案や新企画を積極的に提言してもらうことで、①市民ニーズへの対応力を高めるとともに、②参画した市民の雇用・生きがいの創出、③ご用聞き事業への信頼感・安心感醸成、④運営コストの効率化などにもつなげていく。

#### （3）「新たな公共」の担い手へ

地域の生活インフラである商店街には経済活性化効果だけでなく、環境配慮性や社会貢献も求められる。ご用聞き事業においても、たとえば環境面では、廃品回収など「静脈物流」との統合化／地産地消での物流マイルージ縮小化、また福祉面では、商店街への買い物バス運行／宅配時の安否確認サービスなど、多様な公共的機能を盛り込んでいくことで地域課題解決力＝地域力の向上につなげていく。

## 商店街組合の社団法人化による活性化

### ——厚木市商店会連合会の事例に見る新たな可能性——

三多摩支会

高村 真和

takamura@marine.email.ne.jp

商店街(会)組合の法人化の流れが進んでいる。従来の商店街組合は任意団体となっているケースが多かったが、新たな制度である社団法人を活用するケースが増えている。

#### 1. 法人化の必要性

任意団体の場合には、以下のデメリットがある。

##### (1) 組織体としての責任体制

任意団体は責任体制も曖昧となり、会員からの会費頼み、行政からの補助金頼みとなり易い。

##### (2) 補助金・助成金の支給制限

任意団体は国や地方自治体の補助金・助成金を受けにくい。受ける場合には地元商工会議所(商工会)が推薦者となり、申請に手間がかかる。また行政は、コスト削減のため経理処理が不透明・不明確な任意団体への補助金・助成金を減額・支給停止する方向にある。

##### (3) 収支が厳しい

商店街組合の収入源は主に会員からの月(年)会費で賄われているが、商店街を構成する店舗がコンビニやファミリーレストランに代表されるように系列化・グループ化が進み商店街の加盟会員が減る傾向にある。また商店街の魅力が薄れて、個店の脱退が増えて商店街の運営が非常に厳しくなっている。

上記の理由から、商店街組合はその基盤そのものが揺らいでいると言える。

#### 2. 法人化の模索

厚木市商店会連合会の法人化は、平成20年から検討を始めた。商業活性化アドバイザー派遣制度(中小企業施策)を活用して、商店街には一切の費用

負担がかからないようにして2年をかけて検討した。実質的にはほとんどがボランティアである。

検討に当たっては、①会の収支改善、②組合員満足度(CS)の向上、③新たな事業への取り組みの3点をメインテーマとした。

(1) 補助金・助成金に頼らずに自ら事業を行うことを前提とした組織を目指した。当然、組合員(個店)の事業とバッティングしないこと、むしろ組合員の事業をバックアップする事業を立ち上げることが前提となる。

(2) 過去3年間の損益計算書(P/L)の事業別収支分析を行って、黒字の事業と赤字の事業、そのコスト(特に人件費)を詳しく分析した。その結果、行政からの委託(補助)事業が大きな赤字になっていることが判明した。これは、物品等の直接経費は行政が負担するものの、最大の費用である人件費、通信運搬費等は商店街が自己負担する必要がある、結果的に大幅な赤字となっている。店舗の系列化の流れ、個店の脱退の流れの中で多くの店舗が商店街には加盟しなくなっていることから会費が漸減傾向にあることと、行政コストの圧縮に伴う委託(補助)事業の金額削減に伴う商店街の負担増大が原因となっている。

しかし、行政の補助事業は商店街振興というよりも、むしろ市民にメリットがある事業であることが多く、赤字でも止めることができないのが実情となっている。そうした状況を踏まえて、法人化した後に自らの収益事業を立ち上げて、事業継続のための赤字を補てんすることを決断した。

#### 3. 一般社団法人としての出発

法人化については、さまざまなケースを想定した。



通常は地域振興組合や事業協同組合などの形態が多い。その他にも、第三セクター方式、LLP、LLC、NPOなどもある。それぞれのメリット／デメリットを分析したが、どれも制約が多く、法人化は難しい状況にあった。当初は事業協同組合も有力候補であったが、現在の資産承継する必要性和連合会は商店街の上位団体であることから、最終的には個人事業主でなくても良い「一般社団法人」とすることで決着した。

一般社団法人は、制度ができて間もないことから、各種中小企業施策が活用しにくいという不安もあったが、法人化の大きな流れの中で段階的に法整備されていくことが確実と見込んで決定した。

平成22年4月に申請し、6月に無事に認可が下りて、7月に登記を終えることができた。

#### 4. 法人化の事例

厚木市は、「シロコロ」がB級グルメの全国大会（B-1グランプリ）で優勝したことから、一躍全国で有名となったが、受賞した支援団体（厚木シロコロ・ホルモン応援隊）も、活動範囲の拡大に伴い、一般社団法人として新たなスタートを切った。



写真-1 「神奈川フードバトルinあつぎ2010」の風景

また神奈川県商店街連合会は公益社団法人として、平成22年2月に「公益社団法人 商連かながわ」として再出発している。このように公益法人改革の流れを受けて、商店街（会）組合は新たな可能性が広

がったことにより、法人化による活性化を模索する時代に入った。

#### 5. 今後の展開

新たに立ち上げた組織ではさまざまな事業を検討している。ネット販売もその1つである。従来からホームページの専門スタッフがいることから、地元の名産品を商店街のホームページで販売することを検討している。地元企業の振興にもつながり、市の宣伝にもなり、商店街組合の収益にも貢献することができるので一石三鳥と言う訳である。その他にも多くの収益事業を計画している。



写真-2 商店会連合会の出店風景

#### 6. 行政への政策提言

商店街は市民にとって、買い物だけではなく、憩いの場であり、交流の場となっている。商店街を活性化することは市民生活を豊かにすることにつながる。行政にとっても重要なテーマである。

こうした観点から商店街振興に当たっては、単なる商店街経営者のための施策なのか、市民全体の利用者を含めた施策なのかを見極める必要がある。市民重視の施策であるならば、商店街の負担を軽減する必要がある。

また、商店街を構成する店舗（特に系列化した店舗）には単に商店街のメリットを享受するだけではなく、商店街組合等への加盟を条例で義務付けるなど、街づくりの責任の一部を負担することが求められる。



## 法人組織を利用した商店街活性化

城西支会

田村 亘

tamura-w@snow.plala.or.jp

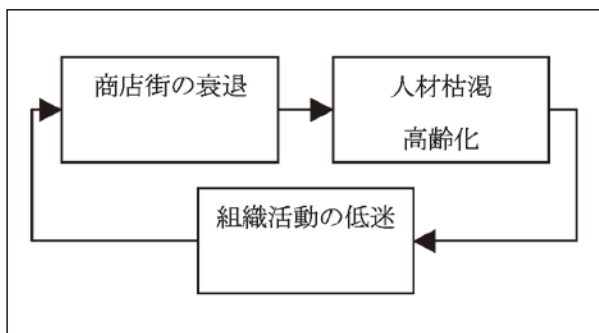
### 1. はじめに

地域コミュニティの核として進化することが求められている商店街であるが、平成20年3月に発表された「東京都商店街実態調査報告書」の調査結果(以下 商店街調査結果)に見られるように、消費者ニーズの多様化や郊外型大型店舗の出店、インターネット等による商取引の増加などの外部環境の変化に加え、後継者不足や会員の高齢化等もあり、商店街をとりまく状況は非常に厳しいものとなっている。

### 2. 商店街組織活動の抱える課題

商店街調査結果によると商店街組織の活動が「活発でない」と回答した商店街は40.0%であり、「活発である」の13.5%を大きく上回っている。

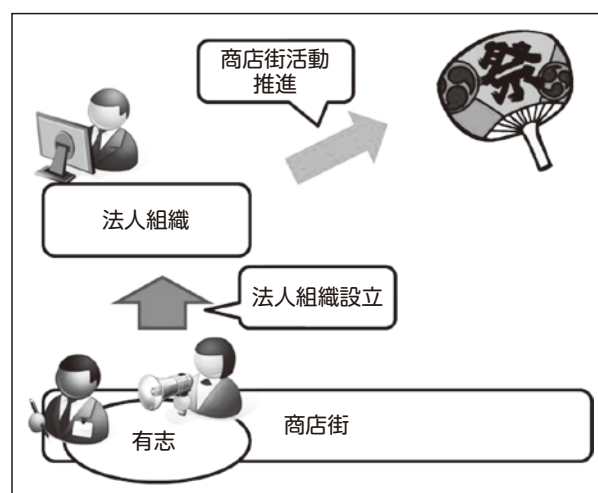
商店街組織の活動の継続や新規事業への取り組みが難しくなっている理由としては、「役員・人材不足」や「役員の高齢化」など活動を推進する人材不足や組織力が低下していることが上げられる。また、「活発でない」と回答した商店街は、景況感として「衰退している」、「やや衰退している」と考えている商店街により多く見られ、“商店街の衰退”→“活動推進を行う人材の枯渇”→“組織活動の低迷”→“商店街の



衰退”と負のスパイラルに陥っていることがうかがわれる。

### 3. 商店街活性化に向けた提案

商店街を活性化させるためには、商店街としてさまざまな活動を推進するための組織・人材が必要となる。そこで、商店街活動を推進する組織として、商店街の有志や、商店街組織自体が主体(株主)となった法人組織を設立することを提案する。ここでの法人組織としては、商店街振興組合や事業協同組合ではなく、収益活動を独自に行え、意志決定や各種事業への取り組みについて小回りのきく株式会社やLLP/LLCなどが望ましいと考えている。



法人組織イメージ

事業が軌道にのった後は、その収益から役員や組織メンバーに対して報酬を出すことができるため、メンバーのモチベーションアップと作業品質、効率の向上が見込まれる。

## 4. 法人組織の取り組み事業

商店街活性化のために設立する法人組織が取り組む事業については、商店街が目指す姿・方向性によって検討する必要があるが、商店街の課題として多くあげられる“後継者”、“空き店舗”、“核となる店舗の不在”等への対策として考えられる代表的なものについて以下に述べる。

### (1) 空き店舗の借り上げ&賃貸事業

空き店舗や後継者難で撤退予定の店舗を商店街の法人組織にて借り上げ、賃貸事業を行う。

店舗の立地条件等によっては、地域コミュニティ向けの施設としての活用も検討するほか、商店街の法人組織自身が経営する商店街や地域の特産品を扱う店舗なども利用形態の候補である。

平成20年3月に中小企業庁から発表された「空き店舗所有者の意識等に関する調査・研究報告書」によると、空き店舗所有者の42.1%が、借り手がないという理由をあげている。空き店舗所有者と日常的に接触することができ、所有者の意向を踏まえた店舗借り上げの交渉を行うことができる商店街の法人組織が相手であれば、空き店舗所有者からの信頼も得やすく、借り手、貸して双方に十分なメリットが発生すると考えられる。

### (2) 商店街共通イベント・企画事業

商店街からの委託を受けてイベント・企画を推進する事業を行う。

地域コミュニケーションの活性化や商店街のPRなどを目的に、商店街や地元の企業、学校などとも連携を取って企画推進を行う。

具体的には、以下のようなイベント事業が考えられる。

- 中元、歳暮などの売上セール開催
- ポイントカード等の企画運営
- 情報発信のための商店街HP作成
- フリーペーパーの発行

- 共同仕入れ
- 経営セミナーの開催
- フリーマーケットの開催

など

## 5. 行政への期待

商店街活動の推進の中核を担うことが目的の法人設立であるが、収益事業を営む以上、収益性を高め事業として持続していく必要がある。

行政としては、単なる補助金だけではなく、商店街の目指すべき姿を明確にし、それに向けた活動を行える法人組織を設立・運営していくための支援を行うことが期待される。

商店街との信頼関係を築き、法人組織の設立から事業化計画などを支援できる中小企業診断士を、商店街コーディネータとして派遣し、このような特殊な役割を担う法人組織に対して設立資金や運営資金等の補助が与えられることを期待する。

# 商店街による災害時帰宅者支援

## ——商店街連携マップの取組み——

城南支会

出水 進

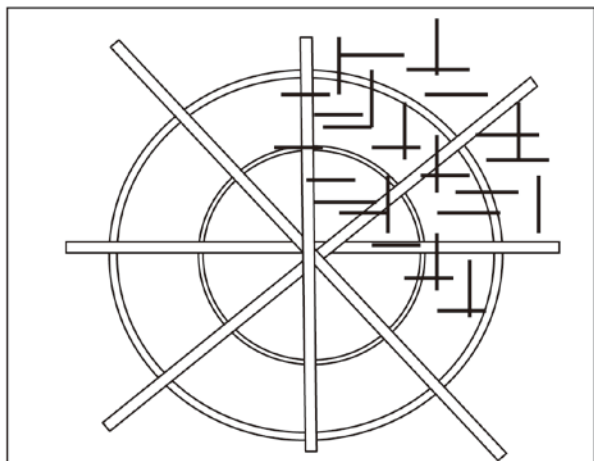
sdemizu@bb.e-mansion.com

### 1. はじめに

大地震等の災害への備えとして行政では徒歩帰宅者支援に力を入れており、東京都では16の幹線道路を帰宅支援対象道路としている他、コンビニエンスストア、ファミリーレストラン各社と「災害時における帰宅困難者支援に関する協定」を締結している。

かかるなか地域コミュニティの要である商店街は、逆にその地域性ゆえに帰宅者支援において積極的な役割が見出されていないようだ。一見個々の商店街が都心から郊外に帰宅する者を支援することには限界があるように思える。しかしながら東京都内の商店街数は約2,600であり、仮に各々が100メートルの長さを有するとすれば総延長は260キロメートルとなる、一方16幹線道路の平均を仮に20キロメートルとすれば総延長320キロメートルであるから両者はほぼ拮抗する。

すなわち商店街が多数連携していけば、毛細血管と動脈・静脈のように、幹線道路と相互に補完して災害時帰宅者を支援することが可能である。



図表 幹線道路と商店街の概念図

### 2. 事業提案

#### (1) 商店街連携マップ作り＝平時の取組み

##### ① 商店街の取組み

まず災害時の負担を前提としない平時の取組みとして、各商店街には「幹線道路との位置関係」、「近隣商店街との位置関係」を意識した商店街マップの作成が期待される。この際各商店街は必ずしも幹線道路、近隣商店街とは接続していないので、そこまでの距離と地形・道路の状況の明示が必要である。

##### ② 行政・業界団体の取組み

次に都・区市町村または商店街連合会・商店街振興組合連合会において各商店街のマップを取りまとめて連携マップを作成、ホームページ上やパンフレットの形で開示していくことが望まれる。ここで作成される商店街連携マップでは都や区といった面的な広がりの中で各商店街の位置関係、幹線道路との関係、不連続部分の道路状況等が明示される。

#### (2) シミュレーション機能＝平時の取組み

次の段階では個々の災害時帰宅者を想定した帰宅ルートのシミュレーションを行っていく。

まず①商店街のイベント等の機会に個々のイベント参加者を対象に地図上に出発地、目的地、通過ルートをマークしてテラーメイドの帰宅マップを作成し配布することにより商店街連携マップの認知度を高めていく。

また②行政・業界団体のWEB上に、出発地と目的地を入力すれば通過する商店街を明示する機能を持たせる。

そして③当該機能の進化形として、出発地から目的地までの距離に加えてA.幹線道路、B.商店街、C.そ

の他の各小計の距離も表示させる方向に進めていきたい。

### (3) 災害発生時の取組み

- ① 災害発生時の取組みとして最も重要なことは商店街自身の安全が確保されているかどうかを広く伝達することである。具体的には商店街内部の道路状況、地割れ、障害物、湧水の有無等を商店街構成員が確認し、商店街のホームページ、または行政・業界団体を通じて発信することである。ここまではインターネットのライフラインが確保されていれば大きな負担なく実現可能であろう。
- ② 次に、商店街内の通行に支障が生じている場合、障害物の除去等を行い、通行を確保することが望まれる。但し、この活動は商店街構成員自身の安全が確保されている場合に限定するべきであろう。
- ③ 実際に災害時帰宅者の通行が始まった後は、商店街は空き店舗等を利用して、A.情報提供、B.水分・栄養補給、C.応急看護等の提供が期待される。但し、この場合も公共サービスである行政や、大企業である本部からの支援が期待できるコンビニ・ファミレスと比べて、商店街に過度の負担を求めるものとならないよう留意が必要である。
- ④ 最後に行政・業界団体に対しては、個々の商店街からの通行難易の情報にもとづいて、シミュレーション上の帰宅ルートを臨機応変に変更する機能が求められる。

## 3. 施策提言

商店街連携マップによる災害時帰宅者支援について行政の以下の施策を期待したい。

### (1)「東京都防災マップ」への取込み

東京都防災ホームページ上の「東京都防災マップ」への商店街の取込みを希望する。これにより潜在的

な徒歩帰宅者の利便性が高まるとともに、個々の商店街の連携マップへの参加が促進される。

### (2) WEB上での帰宅者ルートのシミュレーション機能

WEB上のシミュレーション機能により①潜在的な徒歩帰宅者が平時から帰宅ルートを認知するとともに、②災害発生時にルートの一部が通行困難となった場合の代替ルートの情報提供を期待する。

### (3) 商店街が災害時に帰宅困難者支援を行う場合の補助

個々の商店街が空き店舗等を利用して災害発生時に帰宅困難者を支援することを前提に、負担軽減のため非常用飲食物、応急医薬品等の備蓄に対する補助を期待したい。

## 4. 診断士の役割

中小企業診断士は災害時帰宅者支援のための商店街連携マップ作りに関して、以下の機能を果たすことができる。

- ① 個々の商店街のマップ作り、ホームページへのアップロードの標準化
- ② 行政・業界団体のホームページとの調整
- ③ シミュレーション機能を持ったホームページの作成支援
- ④ 災害時に支援対象となる人へのイベントを通じた啓蒙活動
- ⑤ 好事例紹介による商店街への連携マップ参加啓蒙活動

その際中小企業診断士は、自ら「まちづくり」、「IT」、「災害対策」の専門家として、または各分野の専門家と連携して、商店街による災害時帰宅者支援を推進する。



## 都内商店街の活性化戦略

### ——公民連携による“まちなか”価値の創出——

城南支会

吉田 勉

tsutomu@yoshida.nifty.jp

#### 1. はじめに

地方の商店街が苦戦している。確かに街並みはきれいになった。土地区画整備事業によって、車道や歩道が拡幅され、カラー舗装や街路灯でおしゃれな通りが増えた。しかし、都市の中心部に人が少ないのだ。利便性のある地区にもかかわらず、若い住民が減少し、来街者も減少している。地方では、県庁所在地クラスの都市でさえ、これが実態である。

では、都内の商店街はどうか。国内での人口集中の優位性が徐々に薄れ、都内商店街にも地方商店街の現実が迫っている。国内人口は減少へ向かい始めている。首都圏では、これまで増えてきた学生や若い労働力の吸引が限界に達しているため、都内は今後一気に高齢化率が高まることが予想されている。こうした現況を踏まえ、今後の都内商店街の活性化について提言したい。

#### 2. 公民連携によるエリア視点での取り組み

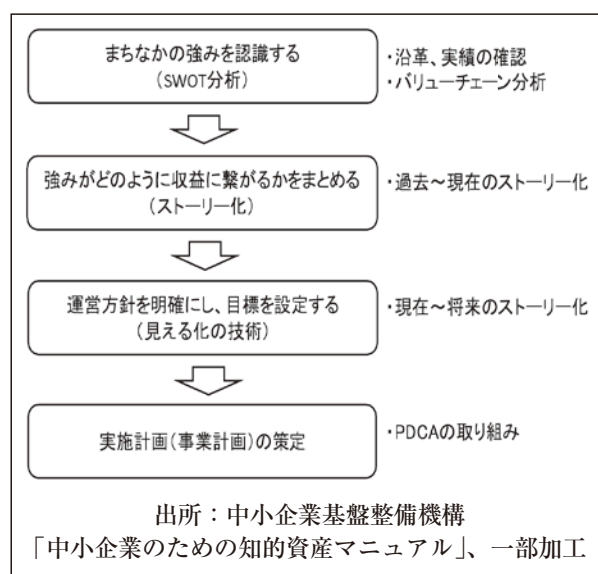
昨年7月、地域商店街活性化法が成立し、「地域コミュニティ」の担い手である商店街に対する活性化支援のメニューが整備された。こうした制度を積極的に活用していくとともに、是非、エリアの視点から検討を進めて頂きたい。商店街のコミュニティ機能を再生していくには、商店街の概念をストリート(通り)からゾーン(中心市街地)へ広げただけでは依然不十分であり、さらにエリア(まちなか)まで広げる必要がある。

“まちなか”は、商店街に加え、居住空間や公共施設などを含めた概念である。その場合、重要な役割を担うのが自治体である。自治体は政策を立案し、その実施状況をモニタリングする重要な機能を持つ

ている。こうした自治体が核となりながら、商店街、地権者、住民、そして商店街支援の専門家などの民間関係者と一体的に取り組む公民連携、PPP (Public Private Partnership) の体制構築が望まれる。

#### 3. 地域資源の活用

商店街には地域の歴史や文化、地域ならではの農林水産物、加工品などの独特な資源が沢山あるはずである。こうした中から地域の良さや活性化に向けたキッカケを見つけることが重要となる。まず、地域の良さや優れた点をその地域の皆さんが認識し、自覚することで、その地域らしい強みを生かした商店街の将来へのストーリーが見えてくる。知的資産経営的な手法が有効である。



#### 知的資産経営的ステップ

特産品があれば、地産地消の取り組みが不可欠である。産地の人々が消費するから、安全安心の信頼感が生まれる。しかし、地産地消のままでは域内の

内需循環にとどまる。地域産業を活性化させるには、「地産“他”消」の外需喚起が必要である。都内の商店街が地方の商連街と連携することで、こうした物流の流れをつくることも可能である。地方との連携には、“道の駅”などの拠点も有力である。

#### 4. これからの商店街支援策の方向性

商店街支援施策も効果的に推進しなければならない。支援施策に関して3点提案したい。

##### (1) 既存の街並みを生かしたハード整備

道路はまっすぐ、街区は四角形、というような既成概念は払拭すべきだ。都内の生き生きとした商店街は、メインロード裏手の小路や横丁に多い。防災上の対策は必須だが、歴史ある街並みや文化的匂いのある街並みは、商店街の良さとして残し、商店街の魅力を損なわない工夫が必要である。また、大型車の中心市街地への侵入を回避し、商店街は歩行者の回遊性の確保を優先すべきである。



活気溢れる小路 江東区-砂町銀座商店街

##### (2) 魅力的な商品づくりに向けたソフト事業

商店街のイベント助成も商店街にとっては重要な支援策である。しかし、イベントが目的化してはいないだろうか。イベントで商店街に人が集まれば、お店の売上も増える、といった誤解はないだろうか。実は人が集まっても、意外と売上低迷から脱し切れていないケースが多い。例えば、商業ビルと図書館

等の公共施設との合築型再開発ビルの事例は多いが、図書館来往者のシャワー効果は、実際にはさほど効果がないというのが現実のようだ。

売上が伸びないのは、魅力的な商品がないからだ、という原則に立ち返って欲しい。イベントは、人集めだけに集中してはいけない。各個店の商品の魅力アップにインセンティブを与えるようなイベントにすべきである。



魅力ある商品(ミニトマト) 江東区-砂町銀座商店街

##### (3) 国際化へ向けた取り組み

今年10月には羽田空港が拡張され、中国、韓国をはじめとする海外からの観光客やビジネス客の増加が予想される。都内には江戸文化をはじめとする観光資源が豊富であり、東京はショッピングも含めた滞在型観光地として注目されるだろう。自治体と商店街が連携して、こうした海外客向け商品の開発や“おもてなし”のサービスを工夫し、是非このチャンスを生かして頂きたい。

#### 5. おわりに

商店街は、商業機能だけではなく、地域コミュニティとして、防災・防犯、環境整備、福祉、子ども教育等々、地域貢献に大きな役割を担っている。公民連携の取り組みで、都内商店街が“まちなか”価値を創出し、日本経済の活性化へ繋げて欲しい。

## 中小企業の海外取引拡大のための支援について

### ——販路開拓からパートナーシップの構築まで——

城北支会  
伊藤 敦

m-a-ito@ma.rosenet.ne.jp

#### 1. 中小企業の海外への活動領域の拡大

(1) 昨今の少子高齢化に伴う国内市場の縮小化及び中国をはじめとするアジア諸国の経済成長の環境下、中小企業の輸出額(間接輸出を含む)は02年の2.5兆円から、08年の5兆円と倍増している。また、大手製造業者の製造拠点の移転に伴う海外進出によって中小企業の海外生産比率は02年の1.1%から07年の2.5%と未だ低水準ながら増加率は高い。嘗ては輸出産業に関連する中小製造業であっても、直接の販売先は輸出製品を製造する国内企業、関連部材の調達先も国内、労働者は日本人のみと言う純和製の体制で、直接海外との交渉の場に立つことは少なかった。

しかしながら、中小企業においても、

- 自社製品の海外での販売の期待
- 販売先の生産拠点の海外への移転
- 販売先からのコスト削減要請への対応

等の要因に加えて、インターネットの普及に伴うコミュニケーション環境の変化により、貿易商社等の中間業者を排除し、直接海外企業との取引を指向するケースが増加している。

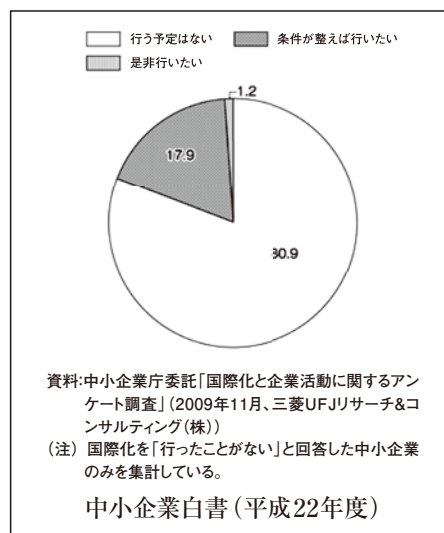
取引先との直接交渉・情報交換が出来る	74%
商社マージンが削減できる	61%
市場動向や取引際情報がタイムリーに入手できる	45%
海外貿易に精通する担当者が育成できる	18%

中小企業海外事業活動実態調査(平成20年度)  
中小企業基盤整備機構

#### 直接貿易のメリット

(2) 筆者が関わっているIT関連の業界においても、従業員数名のパソコン周辺機器の製造企画業者が、米国のパソコンメーカーから技術のライセンスを受けて自社企画製品を開発し、中国の製造業者に製造委託を直接行っており、また、別のIT系開発業者はインド人技術者を現地で研修後、直接雇入れ、顧客に派遣する等活発な動きがみられる。

(3) この様な例がある一方で、中小企業白書によると、国際化を行っていない中小企業の19%が国際化の希望を有しており、必要性を感じながら実現に至っていない企業が相当数存在するものと見られる。



#### 今後の国際化の希望

(4) また「行っていない理由」は、

- 「国際業務に必要な知識がない」: 27.9%
- 「国際業務対応の人材を確保できない」: 19.5%
- 「資金繰が不十分、資金を調達できない」: 18.7%
- 「現地の販売先を確保できない」: 14.1%



と販路の確保、資金調達だけでなく、海外とのビジネスの実務の対応への不安が、国際化の隘路となっていることが伺える。

## 2. 公的機関による海外展開支援

中小企業の海外ビジネスへの進出に伴い官を主体とする支援体制も強化され、中小企業基盤整備機構、日本貿易振興協会、地方自治体（東京都中小企業振興公社等）等が、支援プログラムを設けている。支援プログラムは共通して海外市場における販路開拓で、内容は以下に要約される：

- 事業戦略の策定支援
- 販路開拓に向けたアドバイス
- ターゲット市場における現地情報の提供
- ビジネスパートナーの紹介・マッチング
- 海外見本市への参加支援

かかる支援策により、自社製品を海外にアピールし、ビジネスパートナー候補との商談を開始出来た事例も多いと聞く。

## 3. 海外ビジネス実務支援の必要性

しかしながら、ビジネスパートナー候補の発掘以降、商談を成立させ、納品、代金回収を完了し、継続的なパートナーシップを築くまでには大きな山場を何度も越えねばならない。

海外ビジネスの経験の無い中小企業にとって、交渉の各局面において、言語による障害だけでなく商習慣の相違、海外取引の一般実務の知識の欠如から戸惑うケースが多く、時間的な制約もあって、自社に不利な条件での契約締結を強いられたり、問い合わせや要求事項に対してタイムリーな対応が出来ずに商談そのものが消滅する事例も発生している。

また、安全保障貿易管理や、輸出入通関管理等、海外ビジネスに関するルール就いても、知識・実務経験の欠落による事故・事件を防ぐために、正確な理解と対応力が必要である。

## 4. 提言

中小企業の海外ビジネスに関して、「きっかけ作り」（販路の開拓、ビジネスパートナー候補の紹介）だけに留まらず、「ビジネスの完遂」まで実務面を支援する体制を構築することにより、国際化の促進を図ることが必要であると考える。

具体的には、中小企業診断士が窓口となって、ボランティア意欲のある海外ビジネス経験豊富な企業OBをサポート要員として募集・登録し、

◎ OJTベースでの指導：

- 実際に企業に派遣し、貿易実務を含めた海外ビジネスの留意点について実際の担当者に対してOJTベースで指導を行う。

◎ オンデマンドベースの支援：

- OJT終了後も、企業とサポート要員とのコンタクトを継続し、海外ビジネスの各ポイント（契約交渉、契約締結、物流・代金回収等実務の仕組み作り等）において、オンデマンドベースでの支援を行う。

◎ 知識レベルの底上げ：

- 国際化を希望する中小企業に対して国際化に必要な実務に関する研修をこまめに実践し、知識の底上げを図る。

冒頭に述べた経済の環境下、成長を目指す中小企業にとってアジアを中心とした海外ビジネスへの参入は、避けて通れない事項となりつつある。

出来るだけ多くの企業が、国際化を通じて業務を拡大し、安定的な成長を実現することが、日本経済の活性化に繋がるのではないかと考え、上記を提案する次第である。



## 中小企業を元気にする国際化の実現

中央支会

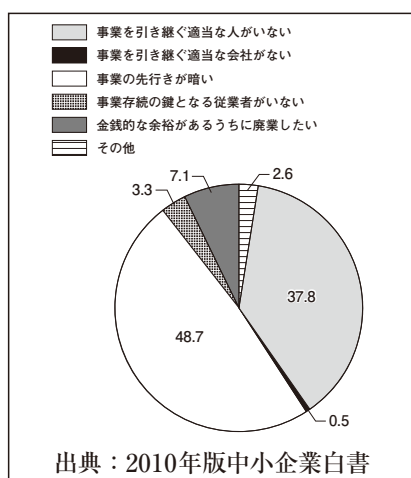
井村 正規

masanori\_imura@yahoo.co.jp

日本の景気に持ち直しの傾向が見られるとは言っても、個別企業を見た場合、経営資源に乏しい中小企業は、未だに強い逆風にさらされていると言わざるをえない。このピンチの状況をチャンスに変えて、本邦企業の90%以上を占める中小企業が成長の方向に舵を切りなおすことは、日本経済全体に好影響を与えるものである。地域政策を策定する上でも、地域だけに留まることなく日本経済全体を再生させることを可能とする視点を盛り込むべきである。

### 1. 中小企業の先行き

少子高齢化及び経済のグローバル化が進行するなか、中小企業を取り巻く環境は厳しい。少子高齢化により日本国内の市場のパイが縮小して行くこと、および低廉なアジア諸国を原産とする輸入品が中小企業の競合として激しく参入していることが、中小企業の先行きに不透明感を与えている。



図表-1 自分の代で廃業したいと考える理由

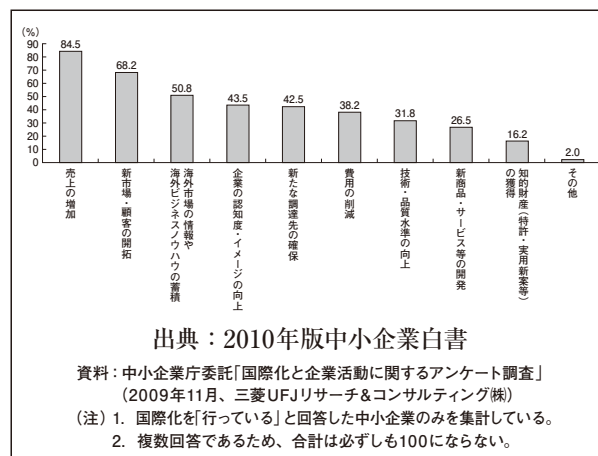
経営者が自分の代で廃業したいと考える理由の約5割は事業の先行きが不透明であることである。約3割は事業を引き継ぐべき人がいないことを挙げて

いるが、事業の先行きが明ければ、後継者は必ず現れるはずである。

中小企業が元気を取り戻すことが、日本経済全体の再生を牽引すると言え、地域政策として提言すべき根幹にあるものは、中小企業の事業の先行きを明るくし、誰もが事業を引き継ぎたいと思わせる土壌を作ることである。

### 2. 国際化のメリット

前述のような先行き不透明な中小企業が、将来的に縮小が見込まれる国内市場から視点を広げ、海外展開を模索して行くことは、この厳しい状況に変化を与える。これまで存在しなかった新市場で、新規の顧客を獲得し、売上を伸ばして行くことは中小企業の先行きに明るい兆しを与えることができるはずである。図表-2は国際化のメリットについての調査であるが、8割超が「売上の増加」を、また約7割が「新市場・顧客の開拓」をあげており、国際化の実施により、中小企業が元気を取り戻すための収益の新たな柱を打ち立てることも可能であることがわかる。

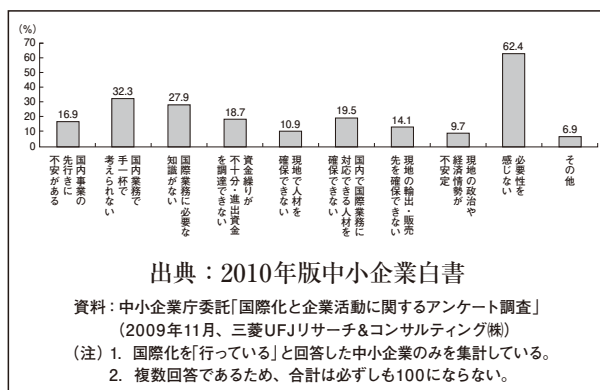


図表-2 国際化を行ったことによる効果

### 3. 国際化できない中小企業

実際に国際化を実施した企業からは、売上の拡大・新規顧客/市場の開拓の効果を評価されているものの、今後積極的に国際化を行いたいとする企業は極めて少ない。

この理由としては「必要性を感じない」と回答している6割の企業は、国際化が難しい業種であると仮定したとしても、約3割の企業は「国内の業務が手いっぱいと考えられない」「国際業務に必要な知識がない」また、約2割の企業が「国内で国際業務に対応できる人材を確保できない」「資金繰りが不十分・進出資金を調達できない」を挙げており、国際化を行いたい意図があるにも関わらず、実際に国際化ができていない状況であることがわかる。



図表-3 国際化を行わない理由

国際化を進めることが少子高齢化による国内市場の縮小と中小企業の先行き不透明感解消のカギとなりうると認識できているにも関わらず、人・モノ・金・情報の経営資源に余裕がないために、二の足を踏んでしまい、現状を変えてゆくことに高いハードルを感じている中小企業の横顔が垣間見える。

### 4. 海外展開を支える支援

国際化による中小企業の再生、ひいては地域・日本経済の再生は可能であると考え。しかしその実現のためには中小企業に不足している経営資源に地域政策で支援を与える必要がある。

中小企業の海外展開支援策をいくつかあげる

と、経済産業局「JAPANブランド戦略展開支援事業」、日本政策金融公庫「海外展開資金融資」、中小企業基盤整備機構「中小企業海外展開支援事業」、JETRO「輸出支援事業」等、幅広いメニューが存在する。

国際化への希望を持ちながら、国際化を実現できない中小企業が経営資源の不足を理由とする一方、これらの支援策が不足する経営資源を補完するものであることに気づいていないのであろう。

### 5. 地域として求められる政策

国際化したい気持ちを持ちながら、知識がなく、国内業務で手いっぱいな中小企業経営者にとっては、いくら幅広いメニューが揃えられていたとしても、支援策のどれを対象とすべきか、どこに相談すべきかを考える余裕すらない。

求められる地域政策は、①国際化を進めたいが余裕がなく進められないという中小企業経営者達を掘り起こし、②ワンストップで支援策に結び付けることのできる人材の配置である。

①に関しては国際化の推進に強みを持つ中小企業診断士による地域セミナーを高い頻度で開催し、気軽に話しを聞き、相談できる場を与えることである。国際化を望む企業が連携して、集積化して行けば、より高い実現可能性を帯びて行くだらう。②に関しては、地域で中小企業診断士を登録させ、適任な中小企業診断士を中小企業経営者とマッチングして、悩める経営者の漠然とした国際化への思いを、最適な支援策とともに実現可能なレベルに高め、実行を促すことである。

その後の国際化の実行段階でも中小企業診断士が企業と一体化して推進して行けば、国際化の成功裏な実現は可能である。国際化の実現は中小企業を活性化するのであろう。地域で国際化推進企業を集積化して行けば、地域経済、ひいては日本経済を牽引し、再生させてゆく役割を地域政策が果たして行くと言っても過言ではない。

## 中小小売店等の中国人旅行者向けの決済手段整備に関する提言

城北支会

山本 一臣

kazu\_dot\_consulting@yahoo.co.jp

### 1. はじめに

最近、日本を訪れる中国人旅行者の消費について耳にすることが多い。売上を伸ばしたい大手百貨店等が中国人旅行者の購買力に着目し、この需要を取り込もうとしており、これら活動が報道されているからだ。中国人旅行者は今後もふえる見込みで、中小企業にもチャンスがある。本稿では、これら需要を取り込むための決済手段の整備について提言する。

### 2. 中国人旅行者の状況

中国人旅行者は平成21年では年間100万人と、10年前の約3倍の規模である。中国の経済力はまだまだ伸びると見られており、経済力の伸びに応じて旅行者の増加が見込まれる。また、ビザ取得の規制緩和が実施され、昨年は個人旅行解禁、今年7月は年収基準引き下げがなされた。個人旅行の解禁で富裕層は日本各地へ旅行するようになっている。

中国人の日本での購買意欲はとても高い。ブランド品、家電、化粧品、キャラクター商品やおみやげなど、友人・知人に頼まれたものも含め、大量に購入していく。訪日外国人平均の1.7倍の7.8万円を使うそうだ。単純計算で780億円の市場規模となる。また、「30万円のツアー代金で来日する中国人は、日本国内でさらに30万円を使う」とみている大手旅行代理店もある。今後の経済レベルの向上とともに購買力も増えていくことが想定される。

一方、現金の持ち出し額の制限は5000ドル相当以下と制約されているため、高価なブランド品やたくさんの家電を購入してもらうにはカード決済手段の整備が必要となってくる。

中国でカードというと、世界で普及しているVISA/Masterカードよりも銀聯カードがよく使われている。銀聯カードとは、中国人民銀行の主導で設立された銀行カード組織である中国銀聯が作り上げた銀聯ブランドのカードである。デビットカード(預金口座から即時に引き落として支払うカード)タイプが多数を占めている。銀聯カードが使えるれば、中国人旅行者は手持ち現金を気にすることがなくなるので多くの買い物を期待できる。



写真-1 銀聯カード導入のお店の例

### 3. 決済手段を整備すべき企業

中国人の旅行する観光地とその周辺企業が整備の対象となる。東京の繁華街ではすでに導入済みだ。平日の銀座、ある店へ入ると中国人の団体客で賑わっていた。銀聯カードも目の前で使われていく。店員によると「銀座のお店はほとんど導入が済んだのでは」とのことであった。また、「長崎浜んまち商店街」約300店舗では、平成20年に電子マネーとともに銀聯の対応を行い、平成21年からは長崎を訪

れる中国人観光客を、バスごと団体で呼び込むことをはじめている。

これからは、さらなる地域へ拡大普及期を進める時期である。個人旅行の解禁で、地域への旅行が増えていくことが予想されるからだ。おみやげとなる商品を販売する小売業（お茶、お酒、お菓子、文具、玩具、キャラクター商品など）、旅行の合間に立ち寄る飲食業（喫茶、軽食、日本料理、中華料理など）、タクシー、ゴルフ、温泉などに導入されると利用される可能性が高まるだろう。不動産関連業も有望だ。別荘を購入する中国人もいるからだ。

#### 4. 実現に向けての課題と支援事項

銀聯カードを使えるようにするには、日本のカード会社と契約し、銀聯カードの処理ができるカード端末の設置が必要となる。ところがカード端末は約10万円と高価である。例えばレジが3箇所のお店で、全箇所に入れようとすると約30万円、タクシー会社が10台に導入しようとすると約100万円かかってしまう。端末費用の高さが普及のネックとなってくる。端末購入費用に対する補助金等があると導入が進むだろう。地域を指定してその範囲にあるお店で、海外観光客施策として導入するのであれば端末費用を補助するというのはどうだろうか。

また銀聯カードによる売上精算は、クレジットカードと同様、カード会社による後日精算となるので、代金回収まで期間を要する。お店としては早く回収したいだろうから、早期精算の仕組みがあるとよい。先に述べた長崎の例では、商工会連合会が一括でカード会社と契約し、クレジットカードや早期精算の仕組みをすでに導入していた。システムの更改にあわせて、電子マネーと銀聯カードを導入している。精算機構が更改時等で銀聯対応を行う場合に行政が支援すれば、導入が一気に進むと考えられる。なお、本支援の最も重要な点は、観光客が訪れる地域の企業を対象とすることである。日本人に有名な

都内の繁華街であっても、中国人旅行客が来ない街もある。この街で端末を設置しているお店の人に聞くと一度も銀聯カードの利用がないとのことであった。対象地域の選定には十分な注意が必要である。ただ、逆にこのような地域では中国人を呼び込むための行政等による積極的な観光施策を期待したい。

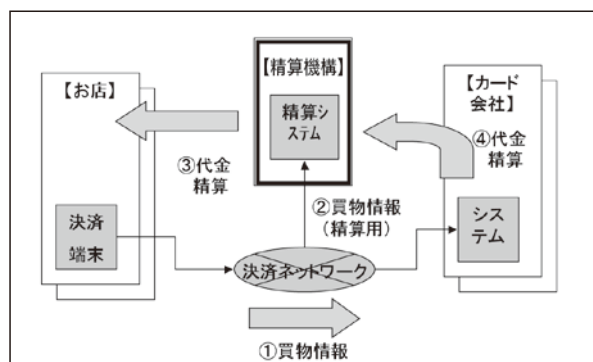


図-2 精算機構の概略図

#### 5. 中小企業診断士が果たせる役割

最後に本提案に関連して中小企業診断士が果たせる役割について述べる。個々のお店単独で端末を設置する場合は、カード会社に相談すればよい。診断士は導入後の品揃えや販売促進などに関し、個々のお店の状況を聞きながらアドバイスを行える。例えば、短時間で買い物をしたいツアー客向けの陳列方法、客動線のとり方といったアドバイスができる。また、商店街レベルで精算機構とともに導入する場合は、精算システム構築や運用する組織の整備、カード会社との契約など検討すべき課題が多く、診断士の支援が役立つであろう。

以上、中国人旅行者向けの決済手段の整備について提言を行った。本提言が地域中小企業の活性化や売上拡大につながれば幸いである。



## 地域防災の砦としての商店街の役割

城西支会

太田 龍雄

tatsuo-ota@asahi-net.ne.jp

### 1. 災害は忘れた頃やってくる

#### （1）初動7時間が生存救出の限界

1995年の阪神淡路大震災の神戸の消防員の手記によると、地震発生からの7時間が生存救出のタイムリミットであるとある。むごい言い方のようなが、更に生存者を優先救出するのが原則としている。

#### （2）災害地点まで進めぬ悔しさ

崩壊した建物や電柱その他が道路上に散乱し消防車の前進を阻んでいる。散乱物の除去は消防員の手にも負える限度を超えている。

#### （3）地元地域の消防団員の活躍

消防署員は普通3～4年で転勤し地域の詳細な建物道路事情には疎い。これを補うのが地元出身の消防団員であるが、地域の広さや世帯数に比して、その人数が少ない。普通の火災発生ならば、その火災地点に集中して地元消防団員が全員で消火活動が可能だが、大地震の場合は地域全体が対象である。しかも消防署との連携で1に消火2に救助、3に救急という優先順位に縛られる。

### 2. 兵庫県知事の告白

#### （1）行政に対するクレーム

行政の対策はすべて後手後手で役にたたぬ、というクレームが殺到した。避難所生活の苦情、自衛隊出動の遅延、仮設住宅の不便さ等々。予告、リハーサルなしのぶっつけ本番の不手際を知事自身率直に認めつつも、教訓として住民の皆さんも救助はすべて行政がやってくれるものと思いつているが、災害時の救助の基本は住民相互の助け合いであると

いうことを忘れていないのではないかと述べている。

#### （2）地域住民の助け合いの現状

神戸市民の感想として、同じ神戸でも山手の住民は神戸下町の人たちのようなつき合い方をもっと取り入れるべきであったと反省している。大災害時に隣近所それぞれ孤立して、助け合いどころではなかったようだ。

### 3. 東京の住民の助け合いの現状

#### （1）最近の東京の下町

東京では旧来からの下町はきめ細かな近所付き合いが残っているようだが、旧工場の跡地に立てられたマンション群をはじめとして、最近はリバサイドとかベイビューライフとかいって近代建築を誇る高級マンションが下町に集中してきて、山手の住民気質と変わらなくなっている。

#### （2）山手では

プライバシーの尊重とか個人情報の秘守とかが先行して、町会費も払わず、回覧板の受け取りも拒否する世帯が出始めている。隣近所の助け合いはおろか、挨拶もしない孤立生活が町内に広がりだしている。知人とのコミュニケーションは専らケイタイでと割り切っている。

#### （3）行政の防災対応

行政は阪神淡路の大震災以来東京でも防災は第一に地域の住民の助け合いが原則と言い出している。町会も行政の指導のもとに組織だけは防災部長を頭に避難引率、救護、食料の各班を設置し、更に避難所においては、行政作成の避難所運営管理マニュアルに従って、受付、氏人数確認、避難者カードの発行、怪我の手当て等々も用意されている。自主的

助け合いの原則の上に、前述の町内防災部長を長とする避難所運営本部を開設して、行政の運営本部との連携をとりつつ避難所は運営される仕組みになっている。避難所開設後、3日目ぐらいがピークになると想定している。救護班には日赤の地区分団員も含まれている。病人、高齢者、障害者は予め町会長経由で行政に申告して登録することになっている旨回覧板で告知されている。

#### (4) 地域の防災対応能力

- ① 地域での助け合いが基本であるとしているが、近所付き合いも希薄になりつつある現在、災害発生時から7時間ぐらいのうちに隣近所の安否まで互いに確認し合えるか疑問である。
- ② 町内会の陣容だけでは物足りない。人数で1,500～2,000世帯数で800～1,000程度の町会規模で20人足らずの防災班と民生委員児童委員更に20人ほどの消防団員で高齢者、病人その他の安否の確認、救助、救護、搬送、等が充分とはいえない。

### 4. 商店街の活用

#### (1) コンビニを地域密着の防災拠点に

行政は最近町内会組織以外に全国に4万軒からあるコンビニを地域の防災拠点として活用し始めている。コンビニの配送網を利用した緊急食料や飲料水の避難所への補給等を実施している。

#### (2) 地域の米穀商組合と契約

行政は災害発生時に地域の米穀店を通じて備蓄用の米を避難所に配送することを組合と契約しだした。

### 5. 地域密着から個人密着へ

#### (1) 地域密着では個人の安否はわからない

上記のコンビニや米店の活動は特定地域の地域密着活動に過ぎない。だが災害時に町会の活動を補って具体的に必要なのは、どここの誰さんの個人の安否なのである。これが出来るのは平素から取引のある顔見知りの商人しかいない。

#### (2) 個人密着のすすめ

平素から商店街として近隣の消費者に呼びかけて、ビジネスとは別にサービスとして高齢者世帯や病人世帯母子家庭その他特定の希望のある家庭と契約し、普段の声かけ、相談事、押し売り撃退等々の付き合い関係を結んでおく。このような平素のサービスの付き合いがあつてこそ、いざ災害時にたやすく安否がたずねられるのである。

これからの商店はビジネスとサービスとの二本建てでこそ勝ち進む道が開かれる。

### 6. 防災NPOのすすめ

#### (1) 町会と商店街とが連携してNPOを作れ

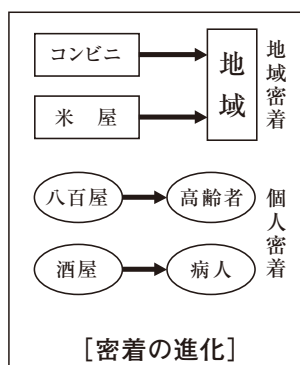
行政も災害発生時には産業振興、建設、衛生ほか災害関連の主要部署で災害対策本部を設置する。これに呼応する住民側地域も防災の窓口を一本化して対応するのが望ましい。そのためにはNPOが順当である。従来の商店街には入らなかった畳屋も運送会社も建設会社も鳶職も是非加盟してもらおう。近隣の崩壊家屋の下敷きの人を救出できるのは建設会社のジャッキつき重機であり、鳶職の素早いハンマーの一撃である。道路の障害物の除去も重機ならでは解決できぬ。

#### (2) 個人とのふれあいを積極的に

個人の要望は極めて多面的である。これに応えられるのは商人の持つ技と知恵と情熱である。これがあつてこそはじめて地域の助け合いは本物となる。

### 7. 中小企業診断士の分野

行政と町会と商店街との三者の間を取り持つ防災NPOを設立するコーディネータ役を引き受けられるのは、地域密着の仕事をしている中小企業診断士以外にはいない。



## 地域事業継続計画（R-BCP）の策定

城西支会

小田 澄男

amt@dp.u-netsurf.ne.jp

### 1. はじめに

兵庫県は、阪神淡路大震災時の商工関連の直接被害を2兆5400億円と推計したが、6兆円に近いとの推計もある<sup>(※1)</sup>。間接被害は、道路事情の悪化による悪影響、震災による域内消費の落ち込み、取引先の被災による悪影響など、約25兆6千億円とされている<sup>(※1)</sup>。

首都圏地震では、阪神淡路大震災時の教訓を生かして、被害を最小に押さえたいところであるが、首都圏と阪神の日本経済における位置づけの差に加えて、現在は、1995年の阪神淡路大震災時に比べ商工業者の高齢化が進んでいること、日本経済の活力が大きく劣っていることなど不安要因も多い。

阪神淡路大震災では、中小企業が多いケミカルシューズ製造業や灘酒造業などで、震災後3年を経ても震災前の生産量を回復していなかった<sup>(※1)</sup>。広く国土に分散している大企業に比べ、首都圏にしか生産設備を持たない中小企業は、震災時に大きな打撃を受けることになる。

### 2. 地域事業継続計画（R-BCP）の必要性

本節以降は、中小企業でも特に中小製造業にフォーカスして述べる。

阪神淡路大震災時、神戸市内企業では、震災後1カ月の時点で移転や廃業に追い込まれた企業は5%にのぼったと報告されている<sup>(※1)</sup>。空白の20年で設備の更新が進まず、経営者の高齢化が進んでいる現在では、この率はもっと高まるに違いない。しかし、震災後1カ月の時点はライフラインの復旧に忙しい時期であり、移転や廃業に追い込まれた企業が不十

分な情報、震災直後の心理的に不安定な中で、適切な判断が可能な状況であったか疑問である。

中小製造業にとっては自身の事業継続計画を策定し、首都圏震災に備えることが望ましいが、取引先の被災の状況に関する情報をどうやって入手するか、が課題となる。「災害情報の収集及び伝達に関すること」は行政の役割であるが、現実的には電気・ガス・水道や物流などのインフラの復旧状況や救済物資などの供給状況に限られ、個別の業界企業の情報は限定的となる

適切な情報を入手したとして、次に中小製造業にとって問題となるのは、故障した機械の修理や買い換え、あるいは廃業や移転、などの重要な経営判断を強いられることである。この経営判断には資金計画が関係するので、経営コンサルタントや金融機関などからの助言が得られることが望ましい。

地域事業継続計画（R-BCP：Regional Business Continuity Plan）は個々の企業が適切な事業継続計画（BCP）を立てられるようにそれを補完するものとして、情報機能と助言機能を核として行政が策定するものである。

### 3. R-BCPの要求機能

R-BCPの情報機能を達成するためには、地域レベル・区レベル・都レベルの三つのレベルにて情報収集・分析・伝達を行うことが考えられる。図-1にR-BCPの情報機能の概要を示す。

（注）本稿では詳しく述べないが、都レベルでは、地域防災本部が有する物流に関する情報を区・地域レベルに流す事業者向け震災情報センター的役割も持たせることが望ましい。

参考文献：（※1）「阪神・淡路大震災教訓情報資料集」（内閣府資料）、平成11年度末  
[http://www.bousai.go.jp/linfo/kyoukun/hanshin\\_awaji/about/index.html](http://www.bousai.go.jp/linfo/kyoukun/hanshin_awaji/about/index.html)

（※2）「阪神・淡路大震災 10の『教訓と誤解』」  
[http://www.bousai.city.chiyoda.lg.jp/disaster/info\\_010510.html](http://www.bousai.city.chiyoda.lg.jp/disaster/info_010510.html)

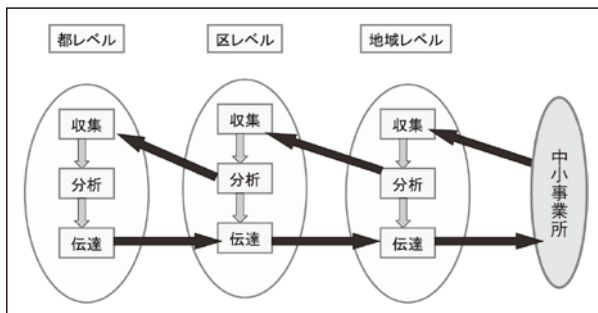


図-1 R-BCPにおける情報機能の概要

R-BCPの助言機能であるが、中小製造業への救済対策と組み合わせることが良い。R-BCPの情報機能により、中小事業所の被災状況がつかめるので、この情報を元に救済対策を練り、助言機能にて周知徹底することである。この考えに従ったR-BCPの助言機能を図-2に示す。

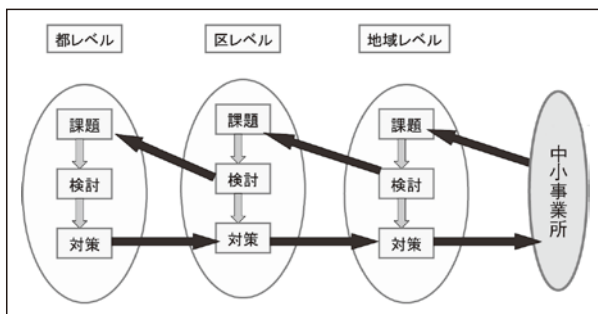


図-2 R-BCPにおける助言機能の概要

#### 4. R-BCPの効果

R-BCPの効果には阪神・淡路大震災からの教訓を活かし、震災からの不利益を最小にすることが挙げられる。

表-1 阪神・淡路大震災 10の『教訓と誤解』(\*2)

教訓1	大地震は企業にとって「危機」となった
教訓2	‘初動対応’マニュアルが必要
教訓3	平常時の組織は機能しない
教訓4	社員や事業所間の連絡が取れなかった
教訓5	交通機関は途絶する
教訓6	地域や他企業との連携・協力が必要
教訓7	ビルは倒れてはならない
誤解1	誰かが助けてくれる？
誤解2	緊急物資は手に入る？
誤解3	地震対策には経費がかかる？

げられる。

表1は千代田区防災ページに掲げられている阪神・淡路大震災からの教訓である。R-BCPでは、表の「教訓1」と「教訓2」を背景として、「教訓3」に従い復興時の組織を構築するものである。中小事業所が情報を出し合うという意味で、「教訓4」や「教訓6」を実現している。

#### 5. R-BCPの運営

R-BCPでは、運営と実施に分けて考えたい。情報・助言機能は公的業務であり、運営は行政が行う。ただし、行政職員は住民の生活の復旧に優先度を置かざるを得ないと考えられるので、実施については民間を考えることが必要となる。

R-BCPの情報収集には、日常的に事業者と接触がある信用金庫などの金融機関職員が適任ではないかと考える。助言機能については、中小企業診断士が適任といえる。(社)中小企業診断協会東京支部が都と結んでいる協定を活用することができる。

#### 6. R-BCPの検討項目

R-BCPを策定するに当たっての主要な検討項目を以下に記す。

- (1) 対象業種の選定
- (2) 地域割り
- (3) 地域・区・都レベル組織体制

#### 7. 費用

中小企業診断士が原案作りを行い、区が持つ事業所データを使用可能として、以下のように試算した。

$$5名 \times 35日 \times 2.5万円 = 375万円$$

(1区当たり。管理費別)

※中小製造業の事業所数は区によりかなりのバラツキがある。ここでは、事業所数を2千ヵ所ほどと想定している。



## 中小企業における事業継続計画（BCP）策定支援

—事業承継の視点から、事業を棚卸して中長期計画を策定する—

中央支会

山岡 雄己

yuki-yama@h7.dion.ne.jp

### 1. 中小企業のBCPへの意識

東京都の平成21年度経営力向上プロジェクトでのヒアリング調査では、中小企業経営者のBCPに対する関心は極めて低いという結果が出た。

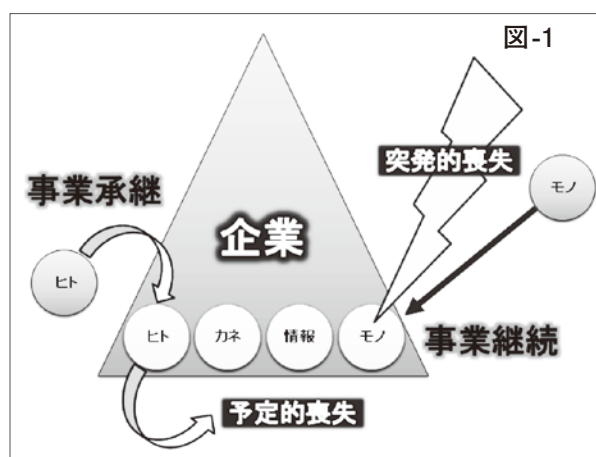
阪神淡路大震災のような自然災害に加えて、近年ではインフルエンザのパンデミックスやサイバーテロなどの新しい災害の恐れも警鐘されている。

各自治体や大手民間企業においては災害復旧計画としてのBCP策定が進んだが、中小企業においては当事者意識が極めて希薄である。経営基盤の脆弱な中小企業においては、有事に生き残るBCPこそゴーイングコンサーンの生命線であるということを十分認識しなくてはならない。

また中小企業が大手企業のサプライチェーンに組み込まれている場合には、外圧としてBCP策定を強制されるというケースも出てきている。

### 2. BCPの啓蒙活動

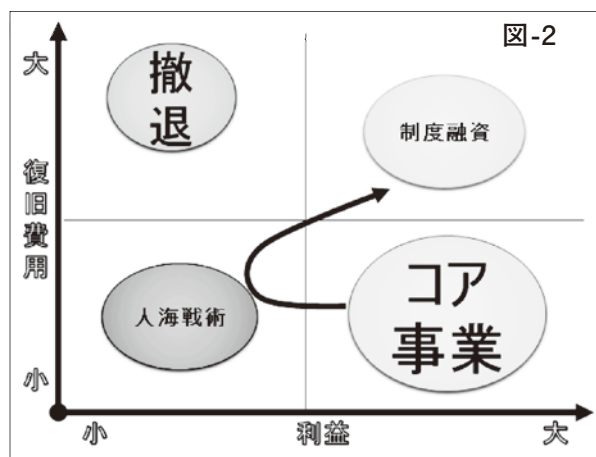
BCPとは、経営資源の突発的な喪失への変化対応の在り方を定めておくことである。経営資源には当然ヒトも含まれるが、中小企業においてはヒトに関して経営者個人の資質が占めるウエイトが大きい。ため、BCPは事業承継とも不可分である。中小企業の多くは属人的企業体であるがゆえに、事業承継に対する関心は高い。事業承継計画を検討する際に同時に事業継続すなわちBCPについても検討するような仕組みをつくることが望まれる。



### 3. BCPの支援活動

#### (1) 事業の棚卸

BCP策定に取り掛かる最初の段階は、自社の事業の棚卸である。自社の事業を、横軸に事業利益、縦軸に復旧コストを取りマトリックスを作成する。指標としてはこの他に売上や利益率などがある。事業のポジショニング分析から、復旧の優先順位や具体



## (2) 周囲への影響度

事業が復旧しない場合の周囲に与える影響度を考慮して、BCPを策定する必要がある。社会的な存続意義、顧客への利便性の供給、社員の雇用といった3つの視点から考えるべきであるが、これはまさに3Cのフレームワークともいえる。人件費という固定費を稼ぐために撤退できないとか、市場で自社以外に供給業者がない製品を扱っているといった状況も考えられる。

復旧コストと利益という内部的な事情と、事業撤退による外部への影響というふたつの方向性から、継続すべき事業の優先順位づけを行う。

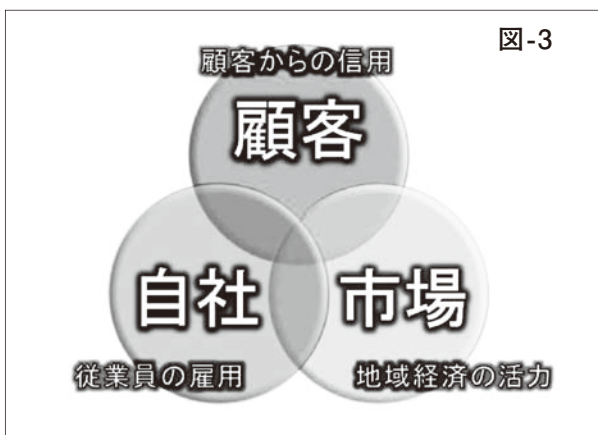


図-3

## (3) 策定の支援

実際のBCP策定段階では、中小企業庁のホームページに掲載されたBCP作成の手引をもとに、中小企業診断士が実際に企業個別の事情を加味しながら策定の支援を行う。フローチャートやビジュアルを多用して、マニュアルのためのマニュアルではない、実際の運用に役立つBCP作成の指導を行う。

最初から総花的に計画を策定するのではなく、必要最低限の出来るところから始める、というスタンスで取り組むことが大事になってくる。

この段階ではBCP担当者だけでなく必ず経営トップも参画してもらい、BCPをトップダウンで推進するよう働きかけることが肝要である。

## (4) 定着への支援

BCPを策定した後は、その意識を組織全体に浸透させBCP文化を定着させることが必要となる。経営トップが率先して運用体制を構築するとともに、中小企業診断士の定期的訪問で運用体制をチェックすることもBCP文化の醸成に有効である。

BCPの維持管理はPDCAサイクルとしてとらえられる。Aは有事の際のアクションであり、平常時はPDCを回すことでBCPを維持更新して行く。

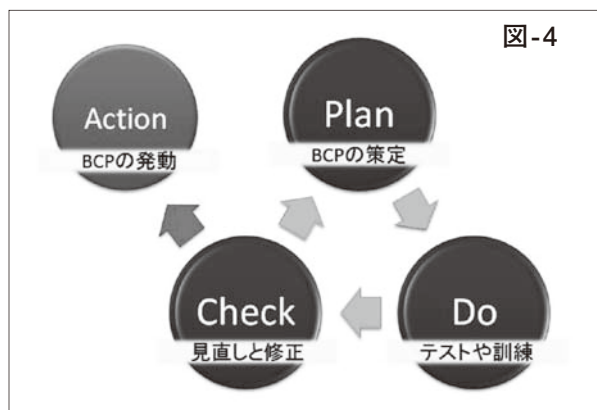


図-4

## 4. 支援体制および予算措置

まずは商工会・商工会議所等公共機関でのセミナーや勉強会で、BCPの啓蒙活動を行う。講師はBCPに詳しい中小企業診断士等が務める。この場合は事業承継などのテーマに絡めて行くと、経営者の関心がより高くなるであろう。

次に企業からの要請に応じ、公共機関の専門家派遣に準じて中小企業診断士等が3回程度の企業訪問を行いBCP策定を支援する。BCPは中小企業庁の手引きに準拠した形式とする。また定着支援では、1年に1度定期的に企業を訪問しBCPの運用体制チェックを行い、適宜修正をアドバイスする。

費用については、初年度は1企業当たり10万円（4回の企業訪問）を予算計上する。また各商工会・商工会議所等において年2回程度のBCP関連セミナー開催の費用を予算化しておくのが望ましい。

# 企業継続力向上TOKYOプロジェクト

## —— Business Continuity Tokyo Project ——

城西支会

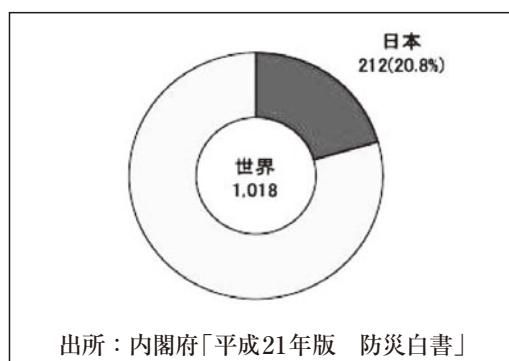
山 辺 俊 夫

yamve@yahoo.co.jp

### 1. 企業継続に関する環境分析

#### (1) 日本の自然災害数について

日本は、その位置、地形、地質、気象等の自然的条件から、地震、台風、洪水、津波、火山噴火等の自然災害が発生し易い国土である。その国土面積は、地球上の0.25%の国土面積に過ぎないが、マグニチュード6以上の地震回数は全世界の20.8%を占める。



図表-1 M6.0以上の地震回数

経済大国日本の中心である東京に大地震が発生した場合に、多くの企業が継続できるか否かは、世界の経済に多大な影響を与える。

#### (2) 企業継続の規格について

企業継続に関する規格として、BCMS(Business Continuity Management System)がある。現時点では、英国の規格「BS25999」となっているが、2010年以降、QMS(品質の規格)、EMS(環境の規格)らと同様に、新たに国際標準化する予定である。

規格適合の審査を希望する企業は、登録機関に審査料を支払い、適合可否を審査してもらう。

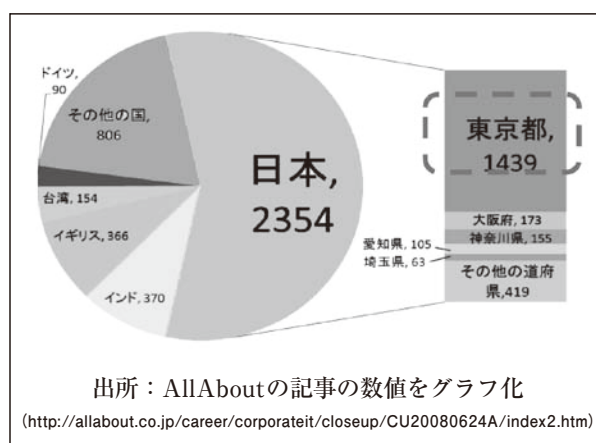
#### (3) 日本の国際標準規格への取り組み例

英国の認証基準「BS7799」をベースに国際標準化された情報セキュリティの規格に、ISO27001/

ISMS(Information Security Management System) がある。

2008年1月時点の全世界中のISMS認証を受けた4,140組織の内、日本は世界全体の約60%の2,354組織を占めている(参考：米国は57組織)。

国内では、東京都の組織が54%と突出しており、その結果、世界中の30%以上のISMS取得企業が東京都に集結したことになる。



図表-2 各国のISMS取得組織数(計4,140)

日本の割合が高い理由は、日本の行政が、ISMSの取得等を案件の入札条件としたことも一因である。

### 2. 国際標準化された際のBCMSの問題点

#### (1) 中小企業が取得する際の問題点

##### ① 規格の文章の曖昧さ

全てのマネジメントシステムに共通する問題として、その規格の文章自体が曖昧であることに加えて、英文の訳文がこねられておらず、規格が様々な意味に解釈できてしまうことがあげられる。

又、BCMSの規格上の特有の用語の意味を正確に理解することが必要となる。例えば、「演習」

と「訓練」、又は、「BCM」と「BCMS」ではBCMS上では、全く意味合いが異なる。

更に、規格に対する実装方法は、各企業に一任されている。過度の実装をしてしまい、認定はされたものの、運用できず、形骸化してしまう企業もある。

その結果、難解な規格の文章の読みほぐしという、本質的ではない部分に時間を要してしまったり、コンサルタントのサポートが必要となったりする。

## ② 取得をする際の問題点

審査員が企業に訪問し、その適合性を審査するが、審査員はコンサルをしてはならないという規則がある。企業が規格に適合しなかった場合、企業側がその理由を推察しなければならない。

又、基本的には適合か否かの二元的な判定となるので、不合格の場合は、今までの労力が無駄になる。

## ③ 中小企業の負荷の問題点

上記の理由により、中小企業が取得するには負荷が高い。その結果、中小企業が企業継続の取り組みに、躊躇することが考えられる。

## (2) 国内のみで取引する企業の取得の有効性

国際取引を行う企業には、国際標準の取得は取引先へ訴求できる利点がある。しかし、国内のみの取引を行う企業が、このような国際標準を取得しなければならないのかは疑問が残る。

# 3. 政策の提言

## (1) 政策提言の概要

東京都が中心となり、企業の企業継続度合いを定量的に評価する企業継続力向上TOKYOプロジェクトを立ち上げる。

企業継続度合いは、各企業の規約への適合の可否を判定するのではなく、得点付け(例:210点など)で評価し、この得点をBCTP値と呼称する。

例えば、「データのバックアップ」として、「未実施の

場合:0点」、「バックアップの媒体を同一の事業所に保有している場合:10点」、「バックアップの媒体を国内の他の場所に保有している場合:20点」等とする。合計得点はその企業のBCTP値となる。

将来的には、世界のモデルケースとして、この仕組みを国内、及び、世界に販売する。

## (2) 提言した政策の実施フロー

### ① 規約の作成

現在、東京商工会議所で作成済みの「東京版中小企業BCPステップアップガイド」を基礎とし、わかりやすい企業継続の規約を作成する。又、中小企業診断協会の研究会の「BCP・CSR研究会」等の企業継続に関する研究会が、規約作成に協力できると考える。

### ② 評価者の養成と認定

東京都が各企業の企業継続力の点数付けを行う評価者を養成し、認定する。評価者には、技術的な側面と経営的な側面という両面を理解し、コミュニケーション力が高い中小企業診断士が最適である。

### ③ 企業の評価の申請と登録、更新

企業が東京都に費用を支払って、評価を受けることを申請し、東京都が評価者を派遣する。評価者が企業の企業継続度合いを項目毎に得点付けし、合計得点が、企業の得点として、東京都に登録される。

登録済みの企業は、一定期間毎に、更新料を支払い、再審査を受けて、得点を更新する。

### ④ 行政や企業の入札条件の奨励

行政側の新規入札案件にBCTP値を条件とする(例:「BCTP値が200点以上の企業のみが入札できる」等)。又、当制度の浸透の為の時限的施策として、BCTP値を自社の案件の入札条件とした民間企業(例:大手自動車会社等を想定)に対して、奨励金を与える。これにより、企業継続に取り組む企業が多くなり、東京の企業の継続力が向上する。



## 地域資源活用による地域活性化策の成功

—2010年3月1日、平塚市に世界一を目指す3万坪の花ワールド「花<sup>かな</sup>葉ガーデン」開園—

城東支会  
後藤 武史  
oiso\_take@yahoo.co.jp



### 1. 事業概要

平塚市「馬入・光と風の花づつみ」は、川岸に廃棄物を置かれてしまう理由から、平成9年度に創られた花畑である。行政、ボランティアの努力により四季折々の花が咲いているが、散歩がてらに花を見て帰ってしまう人も多く、折角の施設が埋もれている感が強かった。

小職は、中小企業診断士として、早くから、「地域資源活用促進法」に注目し、これを友好的に活用する為、平塚市が現有する地域資源を調査すると共に中小企業基盤整備機構認定資格「地域資源活用支援アドバイザー」を取得し、地域資源について研究し、

平塚商工会議所議員兼平塚商工会議所TMO委員会委員として、まちづくりに取り組み、又平塚市観光協会議員として平塚市の観光事業振興に取り組んできた。平塚市は、海や山があり自然豊かな街である。それに加えて「花」があれば住んでいる人々に潤いと安らぎを、訪れる人々に感動を与える事ができる。花を活かす事により、街に多くの観光客を誘致することができるかと小職は考えた。「世界一の花ワールドを平塚に構築し、観光拠点にする」という想いが小職を動かし、平塚商工会議所を動かし、平塚行政を動かし、神奈川県行政を動かし、東京ディズニーランドを動かした。10年はかかったであろう偉業を

2年という短期間で開園に漕ぎ着けたのは快挙である。平塚市当局、平塚市議会議員、神奈川県議会議員、東京ディズニーランドにこれを説得し、関係者の合意を得て本事業に成功した。

## 2. 事業成果

花を活かす観光事業として、オランダロッテルダムの「花ワールド」を模し湘南平塚花ワールド「花菜」ガーデン（神奈川に引っ付けた）開園を迎える事が出来た。土地は、平塚市寺田縄496-1の丘陵地に神奈川県が92,000㎡（横浜スタジアムの3.5倍）の土地を提供し、駐車場も351台分の広さを有する広大な場所に開園する事が出来た。資金と造園技術は、全て東京ディズニーランド（株式会社東京オリエンタルランド）が出資した。本年2010年3月1日ようやく開園したばかりで、未だ来園者は月3万人弱と少ないが、今後は宣伝広告等広報活動に注力し、「東京ディズニーランド」に並ぶ日本の観光資源の2本の柱の1本にしたいと考えている。

現在24種類の花を将来は5,000種類にし、来園者数も「湘南平塚七夕まつり」並みの300万人に持っていきたい。

## 3. 地域支援機関、行政への提言

### (1) 住んで良いと思える街づくり・観光事業について

- ① 花をテーマとして観光事業を考えた場合、多くの人を呼び込むことができるもの。人が住んでみたい街。

花のある美しい街づくりを考える必要がある。平塚市は、川や海や花に恵まれた街である。中でも、浜田川プロムナードは、環境美化を図り市民が住みよい街づくりを目指した活動をしている。そのためには、河川の整備、公園施設の維持管理など、「花のある街ひらつか」実現に取り組んでいる。各地域支援機関、行政に働きかけても上述活動

をアグレッシブに進めて頂きたい。

- ② 現在、平塚市内「花水川」の河川改修が行われた土手には4～5mの桜の木が植えられている。更に多くの桜の苗木を植えたして順調に育てば見事な桜並木となる。是非早めの予算投入を期待したい。

### (2) 花施設について必要な事

- ① 桜の季節のパーク＆ライド方式の検討。
- ② 中高年に優しいハイキングコースの整備。
- ③ 四季の花が見られる整備。
- ④ おいしい食事ができ、土産が買える施設。
- ⑤ バラを活かした施設整備。「バラ品評会」「バラフェスティバル」の開催。
- ⑥ 集客力のある施設整備。
- ⑦ 周辺地域との一体整備。
- ⑧ 花で潤う拠点づくり。
- ⑨ シャトルバス運行。
- ⑩ きれいな夜景をライトアップすることで観光施設としての充実を図る。



## 環境家計簿と地域通貨を活用した地域活性化

城南支会

神風 充男

mitsuo.jinpu@gmail.com

### 1. 環境家計簿と地域活性化

現在、全国の各自治体ではCO<sub>2</sub>排出量削減の取り組みの一環として、環境家計簿の普及促進に取り組んでいる。環境家計簿は京都議定書に定められたCO<sub>2</sub>削減目標を達成するためのCO<sub>2</sub>排出量「見える化」の取り組みとして有用なものであるが、広く普及しているとはいえない状況である。そこで、本提言では地域通貨による地域活性化と組み合わせで環境家計簿の普及促進策を提案したい。

### 2. 環境家計簿とは

環境家計簿とは家庭が排出するCO<sub>2</sub>の量を、様々な活動から換算して計測する仕組みである。各自治体は自治体内の家庭のCO<sub>2</sub>排出量を計測するために住民に環境家計簿のフォーマットを配布している。フォーマットを受取った住民は、電気やガス、水道などの利用量を記入し、計算式にしたがってCO<sub>2</sub>排出量を算出して自治体に提出する。自治体は住民から収集した環境家計簿のCO<sub>2</sub>排出量を集計して、自治体ごとの家庭のCO<sub>2</sub>排出量の見える化を行っている。この取り組みは同時に、家庭がどれだけのCO<sub>2</sub>を排出しているかを知ってもらうための啓蒙活動としての側面もある。

### 1. ユビキタス特区に見る先進的な家計簿の取組み

総務省ではユビキタス特区事業実証実験の中で環境家計簿「えこ花」という、通常の家計簿と環境家計簿を融合したサービスを開発した。実証実験対象店舗が発行するレシートに表示された番号をインターネットで入力すると、家計簿に買い物の内容が自動

的に登録される。同時に、買い物した品のCO<sub>2</sub>排出量をCO<sub>2</sub>換算データベースをもとに自動的に計算して、環境家計簿を自動作成する。CO<sub>2</sub>換算データベースは、南斉規介氏（独立行政法人国立環境研究所）らが作成した「産業連関表による環境負荷原単位データブック（3EID）」に掲載されている、「購入者価格ベース」の2003年表のCO<sub>2</sub>排出原単位（単位支払額あたりの排出量）を元に作成している。従来の環境家計簿は電気やガスの使用量を入力するだけで住民にとってわかりやすいメリットがなく、環境意識の高い住民でなければ長期にわたって入力することが難しいものだった。これに対して「えこ花」では通常の家計簿を入力する感覚で自動的に環境家計簿が作成される。節約意識の高い家庭にとっては、続けやすく、また、続けることのメリットも大きい仕組みとなるだろう。

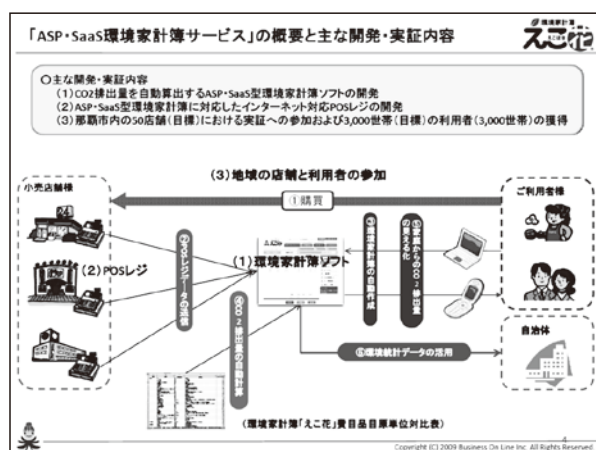


図 環境家計簿「えこ花」の仕組み

### 4. 地域通貨と連携した地域経済活性化への活用

自治体は現在、住民への呼びかけを行うことに



よって環境家計簿の記入を促している。取組みの方法はさまざまだが、紙の環境家計簿を配布して計算してもらい、回収して集計する、という方法を採用している自治体も多い。

この方法はコストもかかる上、住民としては協力するメリットが少なく、自治体内でのCO<sub>2</sub>排出量の捕捉率が向上しない。

そこで、上記の「えこ花」のような自動家計簿と一体となったサービスを利用することが考えられる。民間が提供するサービスということで自治体側は利用料金をサービス事業者に支払うことになるが、利用料金が現在の集計方法にかかる人件費よりも安く抑えられれば、住民にとっても便利な家計簿が無料で使えることにもなり、住民満足度も向上すると同時に、環境家計簿の利用率も上がり、自治体内でのCO<sub>2</sub>排出量の捕捉率も向上する。

また、CO<sub>2</sub>排出量捕捉の自動化により削減した環境家計簿の集計にかかるコストをCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献した住民に還元することで地域活性化につなげられると考える。

2010年8月20日の日本経済新聞によれば、広島市ではそれに近い取り組みを見せており、2010年9月から、家庭のCO<sub>2</sub>排出削減量に応じて、現金を支給する取組みを始めるようである。

この施策は地域住民が自らのメリットのために環境貢献活動をすることが自治体のCO<sub>2</sub>排出量補足・削減につながるという点で非常に効果的な取り組みである。一方で、事業の成果は環境問題への取り組みにとどまるであろう。自治体の予算で行う事業であれば、事業の成果が地域経済を活性化し、地域経済の活性化を通じて住民に還元されることがより望ましい。そこで、本稿では環境家計簿による地域経済活性化の方策としての地域通貨の活用を提案したい。

具体的には、環境家計簿に協力した住民に対して現金の代わりに地域通貨を発行し、自治体内の店舗で商品の購入に利用できるようにする等の方法が考えられる。どこでも利用できる現金ではなく、自治

体内で利用できる地域通貨を発行すれば住民が自治体内で買い物をする機会が増え、地域経済の活性化が期待できる。さらに踏み込んだ取り組みとしては、商店街などが発行する商店街カードと連携して、商店街での買い物が自動的に家計簿に入力されるようになれば、家計簿の利便性の向上、CO<sub>2</sub>排出量捕捉率の向上など、相乗効果を発揮する。上記で紹介した「えこ花」でも、「えこ花ポイント」を発行し、自治体の取り組みと連携して地域通貨への発展を目指しているようである。

## 5. 中小企業診断士による制度設計支援

地域通貨の制度設計は自治体が独自の取り組みとして行うには負担が大きい。商店街活性化の専門家である中小企業診断士がコンサルタントとして参加するのが望ましい。経験豊富な中小企業診断士であれば商店街活性化の経験を生かして、自治体―地域住民―地域商業がWin－Win－Winの関係を構築するための制度設計ができるだろう。また、上記で述べたような商店街カードなどとの連携を行うのであれば、低コストでのIT導入に長けた中小企業診断士の協力も必要である。

環境問題への取組みは大いに意義のあることであり、現代に生きる我々にとって忘れてはならないことである。その一方で、それは多くの場合、生活するうえでの不便・負担を受け入れるということも意味する。環境問題への取組みがストレスになれば、せっかくの取組みもどこかで躓いてしまい、大きな動きにはつながらないだろう。本提案のように、商流を考えた仕組みづくりをすることで取組みに参加する人々がそれぞれ、メリットを享受できる仕組みにすることで、積極的な取組みを促すことに貢献し、ひいては環境問題の解決につながっていくと考えられる。



# 市内の農業者と商業者を結ぶ身近な農商工連携の推進 —行政の主導による連携促進と、事業化へのきめ細かなフォローの実施—

三多摩支会

田中 敏夫

ts-tanaka@kfd.biglobe.ne.jp

## 1. 羽村産アグリフードフェアを開催

平成21年11月21日～22日、東京都羽村市で「羽村産アグリフードフェア」が開催された。

これは市内の商業者が地元で採れた農産物を使った新商品を紹介する初めてのイベントである。ベーカリー2社とせんべい販売店、豆腐の製造販売業者の合計4社が、この日のために開発した新商品を持ち寄り、試食販売を行った。



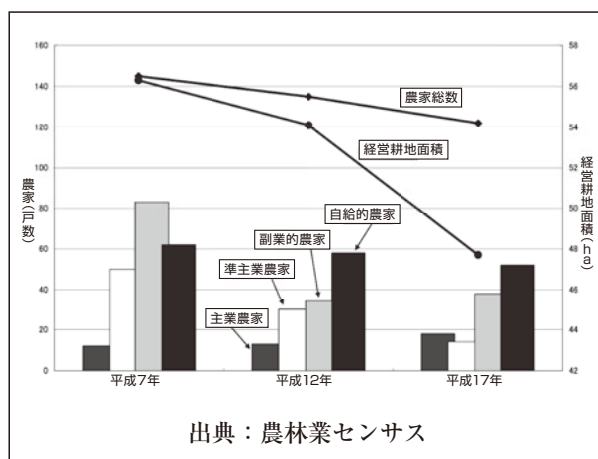
会場は市の施設である農産物直売所の店頭を借り、市職員と事業者が手作で行ったささやかな催しであった。だが、お客様の関心は高く、「今日だけでなく、いつもやって欲しい」という声も聞こえた。

## 2. 羽村市の農業について

羽村市は多摩地区西部に位置し人口5万6千人と東京では最もコンパクトな市であるが、周辺市町と比べて商工業が盛んで、比較的人口構成も若く活力ある都市である。

農業に関しては農家の総数が平成17年現在で122戸であり、その内の90戸は副業的農家と自給的農家であるが、いずれも減少傾向にある。

ただし高齢化した親の世代を引き継ぎ意欲的に農業に携わる人も増えていることから、主業農家数は増加している。



羽村市の農業の推移

このような意欲的な農業者と、地元で生産者の顔の見える食材を使って商品作りをしたいと考える商業者とが連携できれば、お互いにとって大きなメリットとなる。

そこで羽村市では行政主導でマッチングの機会を作り、その実現を目指すことにした。

## 3. 第1回 農商連携情報連絡会を開催

平成21年6月30日、羽村市役所西分室の会議室に市内の農業者と商業者の有志が集まり、「農商連携」をテーマに初めての会合が開かれた。

農商工連携という言葉は聞いたことはあるのだが、一体何をやって、どんな良い事があるのか、先ずは一度みんなで集まって話をしてみようか、ということが会合の趣旨であった。

参加したのは農業者5名と商業者6名で、農業観光振興と商工業振興の二つの部門を持つ、羽村市産業活性化推進室の担当者が、個別に農業者と商業者を訪問して集まってもらったものである。



会合では最初に、中小企業診断士が国の施策に基づく農商工連携の基本的な考え方と事例の紹介を行い、次に羽村市の農業の現状について、羽村市農業委員会会長が説明を行った。

その後、フリートーキングとなった。農商工連携に興味があり、一部では既に進めているという事業者からも、今回のように連携をコーディネートしてくれる機会があると非常に話がしやすいとの意見が出た。集まったメンバー間にも、何かしら具体的に連携を進めて行きたいという機運が盛り上がった。

#### 4. 商品開発の後押し

連絡会のあと、再び産業活性化推進室が間に入って農業者側から提供可能な農作物の情報を収集し、それを商業者側に伝えて新商品のアイデアを考えてもらった。

これをそのまま事業者間で話を進めて、夫々が新商品として売り出せば話は終わる所である。だが商業者側の問題としてプロモーション力が弱く、新商品をただ店頭に並べても、どこまでお客様にアピールできるかが疑問視された。

そこで開発した商品を参加企業が合同で市民にPRし、同時に羽村市の農業についても関心を持ってもらうイベントを開催することを企画した。それが冒頭の「羽村産アグリフードフェア」である。

#### 5. 第2回 農商連絡会とギャップの認識

開発案も出揃った平成21年10月15日、第2回の農商連携情報連絡会が開催され、イベント実施に向けた農業者側・商業者側の課題と解決策を話し合った。

問題になったのは、イベント終了後の食材供給に対する商業者側の要望と農業者側の対応のギャップであった。話としては、全員賛同するのであるが、一軒の商業者が使う農作物の量は少なく、農業者側としてはその店のためだけに、特別なことは出来ないという現実がある。逆に、商業者側からすれば、原料供給が思うようにならないのでは、せっかく商品をPRしても、継続的にお客様に薦められないという問題もある。

これらの問題についても産業活性化推進室がクッションとなり、お互いが出来る範囲で先ずは事業を進めましょうというスタンスで話を取り次ぎながら、無理のない連携を進めた。

#### 6. 行政主導によるきめ細かいフォローアップを

商業者・農業者とも直接連携をしたいという潜在的なニーズは確実に存在しているが、事業化に向けて越えるべきハードルも多い。

この事例では行政が農業者と商業者のマッチングを積極的に働きかけ、さらに商品開発から販売プロモーション、その後の計画の見直しまできめ細かくフォローすることで初めて実現したものである。

東京近郊の都市型農業の特徴を活かすうえでも、本事例のように行政のリードで手の届く農商連携を実現させて、農業者・商業者・市民の3者に満足を与える取り組みへの挑戦を提言したい。

実現に向けて中小企業診断士が、その専門性を活かして事業をコーディネートし、具体的な売上げの実現に関与できる所もたくさんある。

## 多面的な支援で地域の農業おこし

### ——農産物イベントや生産法人の経営支援を通して——

城北支会

藤井 大介

d-fujii@farmfirm.co.jp

#### 1. 多面的な農業支援の方法

農業に関するネットワークを聞いたことはあるであろうか？、ブームのように農業に興味がある若者が増え、さらには、農業に関わるイベントが増えてきた。しかしながら、農業の支援の現場においては、資金面での厳しい現状が続いている。農業自体が収益性の高いビジネスとなっていなからである。しかし多様なイベントや連携が決起される中で、支援が多面的になり、実績も上がってきたのも事実である。ここでは幾つかの支援について説明する。

##### (1) ネットワークの構築・コーディネート支援

最近では、若手経営者、農家、診断士を含めて、農家だけでなく商工業者、農業に興味ある人材達を包括したネットワークの構築が広がりつつある。例えば、都内NPO法人が立ち上げている“農家のこせがれネットワーク”は、日本中を巻き込んだネットワークになりつつある。ファーマーズマーケットや多様なイベントを組み込んで消費者を巻き込もうとする動きがあり、同様に大小かわからず各地で農業を通じたネットワークが活動し始めている。

##### (2) イベント支援

最近では、飲食店において“〇〇さんのトマトを…”のようにお店のメニューに農家さんの名前を記載して提供していることも散見される。これらは飲食店と繋がりを持った農家においては当然なことである。しかし殆どの農家では農協を通じた系統出荷となっており、収益性向上といった改善のためには、農協への出荷だけでなく直売、さらには、商品ブランドや地域ブランド作り等の取り組みをしていく必要がある。

る。そのためには、地域内や地域に留まらず多様なイベントを行いながら、流通小売業、消費者と繋がりを持つような取り組みが必要である。



写真-1 都内飲食店での栃木農産物発信イベント

写真は都内飲食店でいった栃木の農業を発信するイベントをコーディネート、支援した時のものである。この時は、栃木の農産物を活用した食品を提供すると同時に、栃木の農産物の状況や観光などについてもPRを行った。このイベントを通して、都内の飲食店からの食材の提供の要望が出たり、また一般の消費者からも「栃木の農産物についての興味が高まった。」といった、大きな反響をいただくことができた。このような取り組みでもっとも重要となってくるのは継続性であり、1年を通して何度もイベントを行うことで、ネットワークの構築と情報発信を行っていくことが可能となる。

##### (3) マルシェ・ファーマーズマーケット支援

生産者は生産するだけでも精一杯である。マルシェなどのイベントは、プロモーションや立地、当日までの多様な調整役としてコーディネーターの支援が必要となってくる。生産者が全てをやろうとすると手間がかかり、プロモーションなどにも手が届か



なかったりするのである。また、農家の間の中間的な立場として調整役も必要である。

## 2. 農商工連携支援

農商工連携の支援においても、以下のような支援が必要となってくる。

### (1) 仲介役

その連携体が農業者、商工業者といった異なる産業に関わる人たちによるものであるため、仲介役が必要となる。それぞれの思惑で利害関係が発生する場合において重要なポジションとなる。

### (2) コーディネート支援

いわゆる、プロジェクトを推進していくための調整役である。組織間の業務のすきま作業を埋めるための役回りである。

### (3) 資料書き

これも重要な仕事。事業者は皆自分の仕事で忙しく、このような仕事は誰もやりたがらない。また、資料書きにも経営視点での観点が必要であり、テクニックを要するものである。

## 3. 農業経営支援

最近、農業支援で注目されていることのひとつが新規就農を希望する人達への支援である。いわゆる担い手支援とも呼ばれる支援である。新規参入者に対する支援の流れとしては、行政上の手続きの支援と



写真-2 広がる耕作放棄地

現場（農業）で活動するための技術支援やネットワーク構築等の多面的支援が必要となる。

例えば、いかなる方向の農業生産法人を目指すのか、誰が発起人になるのか、発起人に農業経験者は存在するのか、資本金とその割合は、また各人の役割を決めるなどの詳細なアドバイス等が必要となる。続いて、農地の取得方法、営農計画の作成、農地の借用計画、技術の習得の支援も必要となる。このような支援は、公的機関でも一部行われているが、公共性という立場から支援には限界があり、現場に即した柔軟な支援ができる専門家の活用が理想である。

## 4. 今後の傾向と課題に対する支援策提言

多面的な農業経営支援が増えたが、それでも今の枠組みの中では数多い問題に対して対応できておらず、このままでは農業の現場は衰退する方向にある。そのため以下の支援の方法を提言する。

### (1) 民間主体型への移行とソフトランディング

農業経営支援、担い手支援、営農支援等の農業支援は公的機関でも行っているが、現状ではワンストップでの包括的、且つ、現場に近い支援するのに困難がある。そのため、行政の支援の一部である現場支援については、その役回りができる中小企業診断士等へシフトし、包括的に現場を支援していく体制に移すことを提案する。

### (2) 活動・支援機関に対する資金的なバックアップ

ネットワーク、連携、イベントなどを農業者が積極的に行うことは難しいため、コーディネータ（中小企業診断士）による支援が必要である。しかし一方で、これらの経費を農業者が出資するのも厳しい現状がある。また、農商工連携事業などの公的な資金援助を受けるには、農商工の各関連者にとって敷居が高い。そのため、ネットワーク、連携、イベント等を積極的な開催にあたり、比較的容易に資金援助を受けれるような制度の創設を提案する。



# 農産物の契約取引拡大による地域活性化

## ——契約取引推進と農業流通コンサルタントの活用——

城西支会

本 田 茂

honchan\_4341@piano.ocn.ne.jp

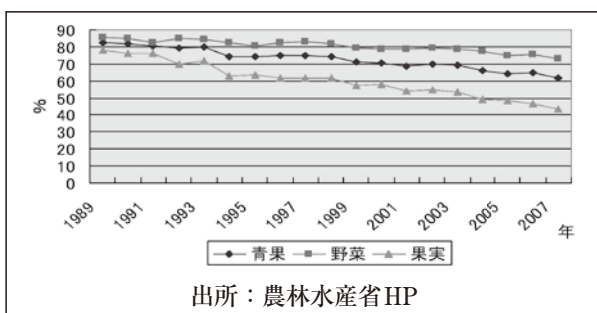
### 1. 青果物流通の現状と課題

#### (1) 市場流通の疲弊

通常生産者が作った農作物（以下青果物）は、市場へ出荷される（以下市場流通）。高度成長期に都市部への野菜供給を目的として発展してきた市場流通は、役割分担が明確になっており、生産者は出荷して終わり、後は市場が相場で価格付けをしてもらうという（以下市場委託販売）効率性を追求したシステムであった。しかし、マーケットが縮小し、食の多様化が進み、量販店のバイイングパワーが強くなるといった川下の変化や、深刻化する産地の高齢化（65歳以上の割合が約半分になっている。）や、若手生産者のJA離れなど川上の変化から、従来の市場流通のシステムとの間にアンマッチが生じている。

#### (2) 減少する卸売市場経由率

青果物の卸売市場経由率は、1989年の82.7%から2007年の61.7%と、この18年間で20ポイント以上も減少している（下図参照）。



#### 卸売市場経由率の推移

この要因は、以下のとおりであると考えられる。

- ① 家庭内消費が減少して加工・業務用・外食需要が急増してきたこと。
- ② 価格や数量の安定しない市場流通は、この需要に対応できなかったこと。

③ 契約取引により輸入生鮮・輸入加工品が対応してきたこと。

④ 直売所の伸張や生協・量販店が産地と直接取引を望み始めたこと。

#### (3) 市場流通の問題点

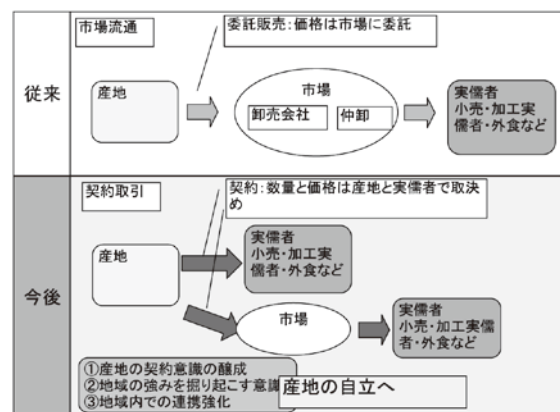
- ① 相対取引の増加により価格下落時の価格弾力性が高くなり生産者サイドに不利
- ② 生産者・産地のマーケット意識が未発達
- ③ 地域の特性が市場流通の中で埋没

最近、地域の直売所や市民農園などがヒットするなど消費者の意識が変化しているが、市場出荷規格に斉一化され地域の特性を活かせずに出荷されている青果物が未だ大半を占めている。

### 2. 市場流通変容の必要性

#### (1) 契約取引の必要性

今後の市場流通は、従来の市場委託販売の比率を減らし、マーケットニーズに合わせた個別契約取引の割合を増やし、価格下落のリスクを軽減させる必要があると考える（図参照）。



東京大学今村奈良臣名誉教授によると、産地の出荷戦略として、3:3:3:1の割合を提唱している。

この割合は、直売：契約：市場：試作をバランスよく組み合わせることで農家の価格リスクを最小にする考え方である。

## (2) 契約取引が進まない理由

- ① 相場に左右されて取引の合意形成が困難
- ② 契約履行後の客観的な評価が困難
- ③ 天候災害時の契約変更妥協点の形成不足
- ④ 契約履行後の情報交換不足

等があげられる。

## (3) パラダイムシフトの必要性

上記の契約取引の障害は、従来の相場に囚われて契約意識が醸成されていないことが大きな要因である。この青果物流通業界は、従来の出荷規格や相場信仰を大きく変える業界のパラダイムシフト（意識改革）が必要である。

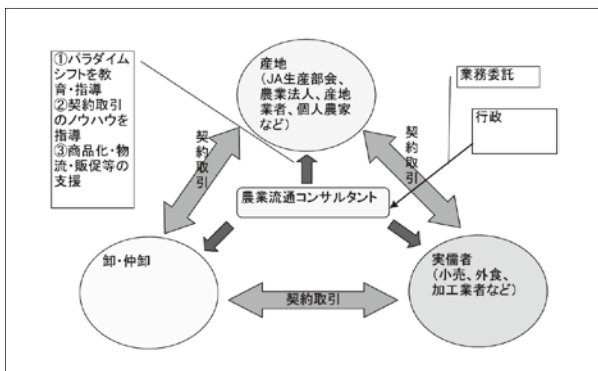
# 3. 提言内容

## (1) 農業流通コンサルタントの活用

地域の中で依然市場出荷に頼らざるを得ない中小産地部会・産地業者・農業法人などに対して、市場流通から一部契約取引へ移行して産地として自立できるように後押しする役割を、今後の行政は担っていく必要がある。

行政は農業流通コンサルタントを業務委託して、産地をはじめ卸・仲卸、実需者に対して以下の支援をおこなう（図参照）。

- ① パラダイムシフトを教育・指導
- ② 契約取引のノウハウを指導
- ③ 差別化・商品化・物流・販売促進等の支援



## (2) 導入の流れ

- ① 農業流通コンサルタントを業務委託
- ② 産地、市場（卸・仲卸）、実需者に制度の公表と募集
- ③ 応募者を選定し、農業流通コンサルタントの派遣
- ④ 応募者同士もしくは支援対象者の既存取引先に対して契約取引を実施
- ⑤ 進捗状況、シーズン毎の取り組み経過をコンサルタントが統括し、行政へ報告

## (3) 予算

- ① 制度の告知・宣伝費用  
ポスター、HP掲載等 100万円
- ② 農業流通コンサルタントへの業務委託料  
1名 月30万円×6ヶ月=180万円

## (4) 期待される効果

- ① 契約意識改革による市場流通の変容
- ② 契約取引による農業収入の増加
- ③ 作付面積拡大や後継者による産地の規模拡大
- ④ 地域資源の掘り起こし
- ⑤ 地域ブランドの活性化
- ⑥ コンサルタント1名の数値効果としては、地域30名の生産者が、各10aの増加により200万円生産額アップとして算出すると、6,000万円の売上増加と計算できる。

## (5) 診断士の役割

業界の慣習に囚われず、多方面の知識を持ち、公平性を保つ中小企業診断士は農業流通コンサルタントとして適任である。

# 4. 最後に

今までの行政の青果物流通への支援は、集荷場の設置や大型冷蔵庫などのハード支援や、生産指導を中心であった。これらの支援は、高度成長期下の供給体制に多大な貢献をしたが、現在の環境変化に対応できない体質を生み出したとも言える。

今回の提言のような農業流通コンサルタントがソフト支援をすることにより、青果物流通に携わる関係者の意識改革を積み重ねていくことが、今後の青果物流通には一番必要であると考えられる。

# 「身の丈産学連携」による地域製造業の活性化

## ——産業集積を生かして研究開発を推進——

城東支会

入山 央

hiroshi.iriya@im-consulting.jp

### 1. 町工場の技術を事業化するドライバー

東京都の製造業は小規模な事業所が多く、平均従業者数（約10人）は全国平均の約半分である。中でも葛飾区は、工場数が都内で3番目に多い一方、工場あたりの従業者数（5.5人）は都内で2番目に少なく、小さな町工場の集積を特徴としている。このような特徴を持つ葛飾区に、東京理科大学の新キャンパスが計画されており、区では地元製造業との産学連携を推進している。

従来の産学連携は、そのスローガン（大学のシーズと企業のニーズのマッチング）や法律の名称（大学等における技術に関する研究成果の民間事業者への移転の促進に関する法律）が示すように、大学を売り手、企業を買い手として、商品（研究成果）を流通させようとする取り組みである。

一方、中小企業は大学の研究成果を（お金を出して）利用したいと考えている訳ではなく、大学に対しては、例えば、知名度の高い教育機関と組むことによる（融資・取引先などに対する）信用力の向上や、試作開発の方向性決定や試作品評価などのステージにおける理論的裏づけの獲得などを求めている。言い換えれば、核となる技術は企業側にあり、大学には、それを事業化するドライバー（駆動力）となることが求められている。

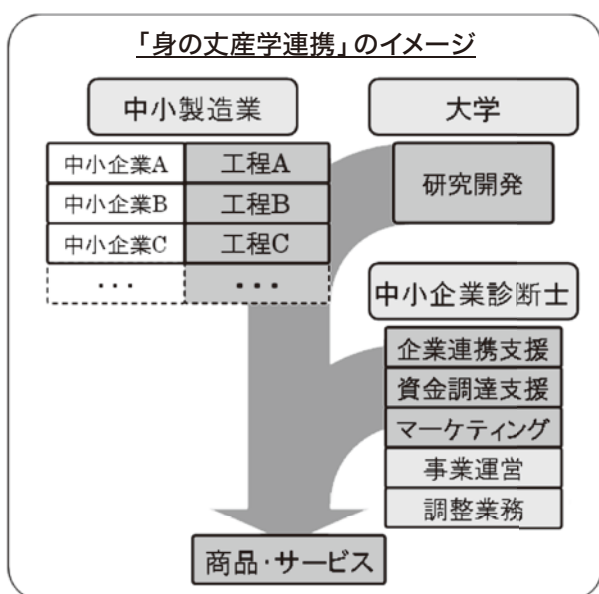
本提言は、従来の大企業向け「産学連携」とは異なる、地域中小製造業の特性に根ざした（身の丈に合った）大学との連携・産業活性化施策である。以下、そのメリットと留意点を述べる。

### 2. ビジネスマインドを持った理系学生を養成

産学連携の成功率が必ずしも高くないことは既に認識されている。文部科学省では失敗事例を公表しており、そこからは、失敗を避けるための要素として、契約面を含む事前調整・コミュニケーション、担当者の熱意、ビジネスセンスや周到的な事業計画、などが必要だと読み取れる。つまり、産学連携の成功には、強いリーダーシップと、高い経営力・プロジェクト管理能力が求められており、大学側には（場合によっては企業側にも）これらが不足していることが、暗に指摘されている。

中小企業が大学と連携する場合、社長自らが主要メンバーに加わる可能性が高いため、リーダーシップや事業化の熱意を確保することは、そもそも大企業との連携に比べ容易だと言える。

また、大学に在籍し連携に参加する理系学生の多



くは、いずれは社会に出て企業でビジネスに関わるため、学生が産学連携を通じて中小企業経営者と交流し、事業運営スキルなどを身に付けられることは、大企業との連携では得られないメリットである。

ここで、技術特化型の中小企業が大学と連携し、経営や事業運営などの支援が必要になる場合が考えられる。この方面に強い中小企業診断士が連携を（経営・ビジネス面で）支援することで、技術特化型の中小企業が有効に連携できる確率は高まるだろう。

### 3. 企業をグループ化し研究開発リソースを生かす

研究開発に従事する中小企業の従業員は、全従業員の約5%であることが知られている。つまり従業員20名未満の企業にとって、社内の人的リソースによる研究開発は難しく、大学の研究リソースを活用できるメリットは大きい。

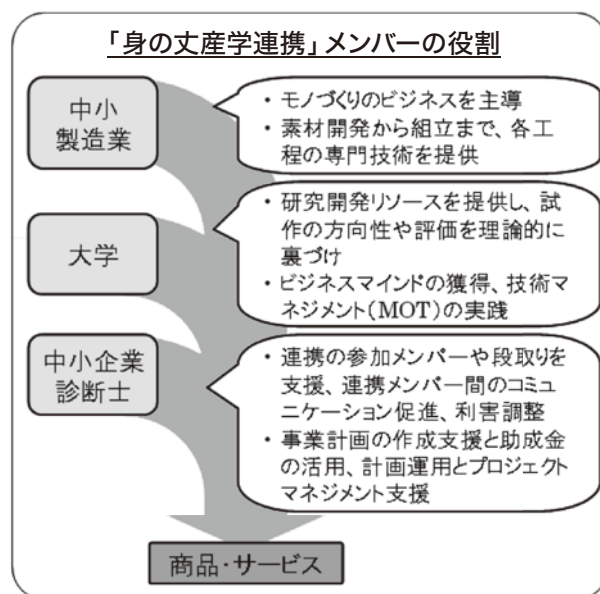
連携に当たっては、リソースを有効活用するため、例えば従業員5人の製造業4社あたり、大学の研究開発リソースを1人割り当てるなど、企業のグループ化を促す枠組みが望ましい。この点、金属製品やゴム製品など、素材開発から組立まで幅広い工程について、同業種異工程の中小企業が集積する、葛飾区の強みがうまくマッチすると考えられる

複数企業が参加する産学連携の事例はあまり多くないが、診断士には中小企業間の連携支援の実績があるため、連携当初から参加することで、企業グループのスムーズな結成を支援できる。

### 4. 資金調達やマーケティング戦略を支援

産学連携に対する、大学側のそもそもの期待が、資金や（研究成果を売る）販路の獲得であることを考えれば、資金力や販路に弱みを持つ中小企業との連携は、むしろ課題を浮き彫りにしてしまう。ここでは、資金面の課題を解決するため、区が都や国などにも働きかけて、中小企業グループと大学の連携を促す助成事業を推進するよう、提言したい。

この助成事業に認定されるためには、レベルの高い事業計画が求められることが予想される。行政と共に連携を支援する診断士は、重要な役割を果たすことになる。診断士が作成を支援する事業計画は、当然ながら、資金獲得のための絵に描いた餅ではなく、商品企画からプロモーションまで、マーケティング戦略を押さえたものになるだろう。



以上が「身の丈産学連携」の概要である。中小製造業が生き残るため、オンリーワン技術やニッチ技術を磨くべきだという議論は以前から多く、基盤技術を資金面で支援する施策も拡充されてきている。一方、研究開発体制の整備や研究開発人材の確保・育成など、中小製造業のヒトの側面には、今まで効果的な施策が不足していた。是非この機会に、日本のモノづくりを強化する「身の丈産学連携」を推進して頂きたい。



# モノづくりは集積化とビジネス支援で強化しよう

城南支会

高橋 明憲

a.takahashi@w5.dion.ne.jp

## 1. モノづくりの現状

日本のモノづくりは多機能性と高い品質で世界をリードしてきている。出来上がる商品を構成する部品はモノづくり中小企業に依存することが多く、それは高い競争力と雇用を支えている。

工業デザイナーの奥山清行氏は、「通常、自動車は0.05mmの誤差でも面の仕上がりに違いが出る。でも、米国の職人にはミリ単位の繊細さが伝わらない。理由はインチ(2.54cm)を基準に仕事をしているからである。しかも、インチ以下はなぜか分数表記。だから「2ミリってだいたい1/12インチのことか。えっ、そんなに小さいの?」なんて驚いている。こちらはコンマ1ミリ以下の話がしたいのに大ざっぱな会話しかできない。当然、製品の仕上がりも粗くなる。」(日本経済新聞H21.3.2付夕刊)と言っておられる。日本の職人のモノづくりに対する姿勢の厳しさを垣間見ることができるわけである。

近年、台湾、韓国、中国等のモノづくり企業の新たな台頭で激しい競争にさらされ、日本の中小企業のありかたに大きな影響を与えている。中小企業白書(2010年版)によれば、製造業の事業所推移は、図-1のようになっており、減少の一途をたどっている。

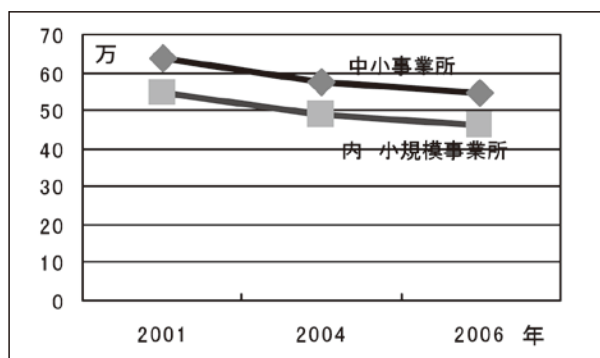


図-1 中小事業所数の推移

1996～2006年の減少率では、29%にのぼり、建設業の15%を大きく上回っている。モノづくりの集積地である大田区や東大阪市でも同様な傾向が見られる。

従業者も、それに伴って図-2のように減少している。

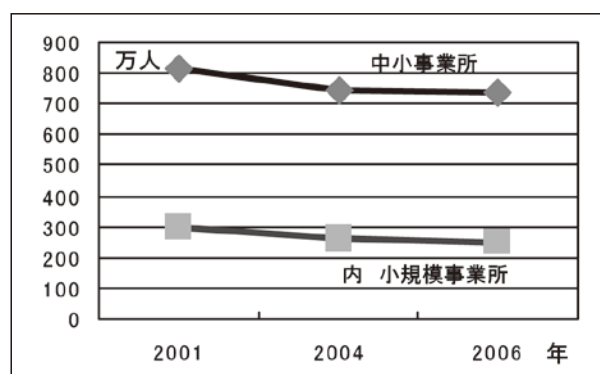


図-2 中小事業所従業者数の推移

その要因は、国内需要の減少、大手企業の製造拠点海外移転に伴う調達先の見直し、海外競合企業との価格、性能上の競争激化などによるところが大きい。

企業の減少は雇用減に結びつき、それは属人性が強い技術・技能の継承の途絶、イノベーションの源泉力低下をもたらす。

近年のハイテク商品は、金型、鍛造、鋳造、プレス加工、切削加工、プラスチック成型加工、粉末冶金、溶接、鍍金、熱処理、位置決め、織染加工、化学合成、動力伝達、実装、ソフトウェアなどさまざまな基盤技術がベースとなって作られる。これらの技術は創意工夫と改善・改良を積み重ねて形成されてきたものである。事業所数と雇用減は、これらの技術の進展が滞り、衰退していくことを意味する。そこで、

モノづくりをさらに発展させ、強化していく諸施策について提言したい。

## 2. 提言1-開発、試作をコアとしたモノづくりセンターの創設

何十年にわたってモノづくりを行っている企業を訪問した際、驚くべきことは機械や工具を完全に使いこなし $\mu\text{m}$ クラスの精度を五感(視覚、聴覚、触覚、味覚、嗅覚)で捉えることができるということである。このような企業が大幅な受注減で工場をたたむという事態は、貴重な技術が消滅することに他ならない。それを避けるには、優れた技術を持った企業同士が集積してモノづくりセンターを形成し、トータルで力をつけ受注を獲得していくことが求められる。モノづくりセンターは加工する物の大きさやモノづくり工程をおおまかに分割した単位などで形成するとよい。対象を将来につながる付加価値の高い開発や試作に特化することも大切である。いろいろなモノづくりエキスパートがFace to Faceで議論することにより、新たなイノベーションが生まれることも期待できる。地域ごとに、このような特徴をもつ中小事業所を集積したモノづくりセンターの創設が望まれる。そして、モノづくりセンター同士の新たな連携が新技術開拓、より困難な試作の完成に結びつく可能性も生まれる。

## 3. 提言2-ビジネス支援の充実化

モノづくりエキスパートは技術に精通していても、ビジネスを継続させるノウハウを十分持ち合わせているとは限らない。モノづくり経営の原則(売上の1/3は材料・加工費、売上の1/3は人件費、残りは経費+利益)を戦略、戦術的にうまく行うには中小企業診断士などの専門家の助言が不可欠になる。

さらに、受注を効率的に獲得していくためにはセールスレップのような機能があるとよい。顧客ニーズをモノづくり企業に適切に伝え、また結果を顧客にフィードバックするというきめ細かい積み重ねの対

応が成果を拡大していくのである。

また、先端のモノづくりにあたっては知的財産の扱いも重要である。特許として権利化するか、ノウハウとして営業秘密にするかの判断があるからである。それには、知的財産の専門家の助言が得られる体制づくりも必要となろう。

## 4. 提言3-技術継承や育成教育徹底の勧め

モノづくりは属人性が強い。エキスパートの引退による技術消滅リスクを避けるには、後継者、従業員への徹底した伝承教育が必要である。ITを用いた動画化やソフトウェア支援、体系的に把握できるカリキュラムを用意すべきである。理論的なところは、外部の学者や研究者の支援を仰ぐことも付け加えておく。

モノづくりの凄さを若い人に知ってもらうモノづくりセンター主導のイベントも時々開催する。小学生や中学生のリクエストに応じて形になるものを製作したり、ものによっては自ら作らせてもよい。モノづくりの楽しさを若い人の脳に記憶させておくことは、将来の継承に役立つからである。

モノづくりは形となって目の前に現れるので、実感が伴い、やりがいを感じさせる。創意工夫で付加価値の高いモノづくりDNAをこれからの時代に生かしていくことが資源の少ない日本にとってますます求められていくように思う。

# 子ども服の“安全第一”イノベーション

## ——子ども用衣類に起因する事故防止のために——

城東支会

福永 圭佑

fukunaga@goo.jp

### 1. 本提言について

意外に思われるかも知れないが、現在の日本には、子ども用衣類に関する安全規格（JIS）が制定されていない。子ども用衣類が安全・安心なものであることは地域社会の願いだが、長い間、国内ではこの問題が表面化しなかった。そのため、実際に窒息や骨折などといった事故に遭う子どもの存在が世間に知られる機会は少なく、行政による対策はもちろん、実態調査すらまだまだ駆け出しの段階である。

本提言では、国レベルでの法的整備が遅れている現状にあっても、子ども用衣類に起因する事故を防止するために、自治体や中小企業が連携してできることを挙げ、子ども用衣類関連企業にとってのビジネスチャンス拡充にも言及したい。

### 2. 「子ども服」に今、何が起きているのか

#### （1）子ども用衣類に起因する事故の実態

東京都は2006年に「子どもの衣類にまつわる危害・危険についてのアンケート調査」（インターネットアンケート）を実施した。これは都道府県レベルで初めての実態調査であり、1歳から12歳の子どもを扶養する都内在住者1163人が対象となった。

本調査では実に8割近い895人が、子ども用衣類が原因でケガをする危険を感じていることが明らかになった。また、アンケート対象者の192人（6人に1人の割合）が実際に危害（ケガ）を経験している。

主な事例としては、「上着のフードが遊具に引っ掛かってしまい窒息しかけた」「フードについている紐が遊具に引っ掛かり動けなくなった」「上着のファスナーで首を引っ掻いた」などのように、フードやファスナーといったアクセサリー部分にまつわる事例が

目立った。ケガの内容も、窒息や骨折・アザが残るほどの鬱血など、重傷に見舞われるケースが少なくない。

#### （2）問題が表面化しにくい理由

子ども用衣類に起因する事故の危険性が問題視されにくかった要因のひとつは、消費者側が「子どもの事故はまず、おとなの不注意」とする風潮にあると考えられている。前述した都の調査内容を見ても、事故の危険に直面した経験について、「衣類に何らかの問題があった」「衣類の表示・取扱説明書に問題があった」と回答した消費者もいたが、そのうちメーカーなどに苦情を伝えるような行動を取った人は5%に満たない。このように事故情報が広く伝わる事がなかったため、問題が表面化せず、デザイン面の改善等も進んで来なかったのではないかと考えられる。

#### （3）子ども用衣類の選好・購買傾向

消費者の子ども用衣類の選好・購買傾向であるが、アパレル業界では「デザイン」「色づかい」「価格」の順に重視されると考えられている（男児・女児とも）。

ただし、メーカー側は「デザイン」を、単にファッション性のことと捉えており、高価格化に繋がる安全性・機能性に対する意識が低いように見受けられる。このことが、“かわいくて低価格だが、危険な服”が安易に製造・販売される一因になっていると考えられる。

### 3. 「子ども服」に関する安全規格の動向

#### （1）欧米では厳しい安全規格が適用

欧米では、政府機関が中心となって子ども用衣類に起因・関連する事故情報を収集・分析し、その結果を反映した安全規格を定めて再発防止につなげて

いる。

例えばアメリカでは、1985年から1995年の10年間で上着の引き紐による死亡事故が17件も起きたことを受け、1997年の安全規格で子ども用の上着にフードや引き紐をつけることを禁じている。

## (2) 日本国内での法的整備の動向

このような世界的傾向もあってか、近年は日本でも子ども用衣類のデザインを規制する動きが出ている。

2008年6月には、全日本婦人子ども服工業組合連合会が、国内で初めて「子ども用衣類の設計に関する安全対策ガイドライン」を作成した(2010年2月に改訂)。内容は、1歳～12歳の子ども用衣類を上着・ズボン・スカート・靴下などに分類し、「身長120cm未満対象の上着には、フードや襟首部分に紐を使わない」等の54項目が細かく記載され、顧客の利益保護や消費生活の安定向上を目指したものになっている。

独立行政法人産業技術総合研究所では、経済産業省の協力を得て、子ども用衣類の安全規格の原案を作成することを発表している。

## 4. 診断士が発信できる「子ども服」イノベーション

前述したような安全規格の策定も、成立・施行までにはまだまだ長い歳月が必要である。そこで、法的整備に頼らず、自治体とメーカー・販売事業者団体等が連動して「ファッション性だけではなく安全性も考慮した子ども服の製造・販売・購入」を大々的にPRし、盛り立てていく仕組みの構築を提言する。

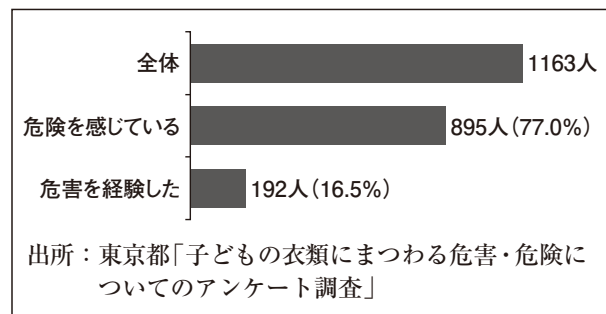
まずは、早くから業界自主安全規格の制定を要望していた東京都が中心となって、メーカー・販売事業者(中小企業)側にインセンティブを与える以下のような施策を行う。

- ① 安全規格に沿って製造している企業の商品を、教育委員会などを通して消費者に紹介し、その購買を奨励する。

- ② 製造・販売について、一定の基準を満たす企業には助成金を支給する。例えば、ガイドラインの準拠レベルを5段階で評価し、高評価を受けたメーカーには助成金を与える。販売事業者であれば、取扱商品の80%以上が推奨メーカーの製品であれば助成金を与えるなどといった基準が考えられる。

- ③ 企業自身で、安全性とファッション性を両立させることが難しければ、有名マモデル(子育て中の元アイドル)やデザイナーとのコラボレーションを支援する。

中小企業診断士は、顧客への満足度調査や中小企業への助成金制度紹介、コラボレーションの企画・調整などを通して、この活動を盛り上げる。東京都の市場が盛り上がれば、全国への波及効果も期待できる。こういった「子どもの安全を確保する」という社会的意義の高い活動が広く認知されれば、関わった中小企業診断士のブランディングにもつながるだろう。



子どもの衣類にまつわる危害・危険



フードつき衣類の例



# 「中-大企業連携促進策」による製造業の活性化

## ——大企業の余剰生産設備を活用する——

中央支会  
本間 峰一  
HGC02733@nifty.ne.jp

### 1. 提言の骨子

#### (1) 中-大企業連携とは

「中-大企業連携」とは中小企業と大企業の業務連携のことである。日本のほとんどの中小製造業は大企業の下請企業なので、中-大企業連携のどこに新規性があるのかと思われる方がいるかもしれない。中-大企業連携とは、従来の下請関係とは逆の形、すなわち大企業の製造工場を中小企業の下請工場として使うことを指している。

大手製造業の国内工場は、海外生産拡大や生産体制再編に伴い、縮小の動きが強まっている。余剰設備や労働者を抱えて困っている工場も多い。こうした大企業工場を、資金面の問題で十分な生産設備を持つことが難しい中小企業やベンチャー企業の製品製造に活用しようというのが「中-大企業連携」の基本的な考え方である。

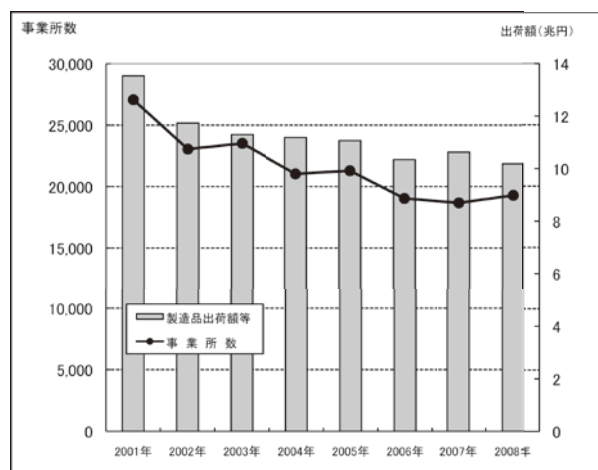
#### (2) 中-大企業連携の目的

生産技術の高度化が進展するとともに中小企業が新たに高価な生産設備などを持つことが難しくなっている。最先端の生産設備を購入しようとすると億単位の投資が必要となるケースもある。しかし、それだけの投資資金を集めることのできる中小企業は限られている。とくに東京都の中小企業の場合は事業場所を確保するだけでも多額のインフラコストを要するため、設備購入まで資金が行き届かない。

また、中小企業では最新の生産設備を使いこなして高品質製品を作れるだけの設計力・生産技術力を持つ従業員を確保することも難しい。最近では就職難状態であるとはいっても、中小企業に進んで就職したいと考える若者は少なく、中小企業の求人難状態は相変わらず続いている。

それならば、中小企業は限られた生産設備でも製造できる製品だけを売っていればいいのかというとそれも難しい。顧客の要求水準が高くなっているため、貧弱な品質の製品だけで売上げを伸ばすことは困難だ。中小企業が新商品のアイデアをみつけても、それが実際のビジネスに結びつくことは稀である。

こうした現状を放置したまま行政が様々な施策を講じて、実際に起業したり事業拡大したりしようとする経営者は増えてはいかない。とくに多額の投資リスクの伴う製造業の場合は、いくら行政が支援するといったとしても、経営者は二の足を踏んでしまう。創業も研究開発型ベンチャーに限られてしまい、地域経済再生にはつながっていかない。東京都の工業統計でも製造業の事業所数や製造品出荷額等は減少する一方である(図表-1)。



図表-1 東京都の工業統計推移(4人以上)

こうした状況を打破するために、高価な先端生産設備を保有し、質の高い労働者を抱えている大企業の製造工場を中小企業の下請製造に活用しようとするのが、中-大企業連携の目的である。

## 2. 中-大企業連携促進のための支援策

### (1) 対象工場の情報集約と中小企業への提示

中-大企業連携を促進するには、どこの工場が下請生産を受け入れてもらえるかの情報整理が必要だ。大手製造業の中にはEMS (Electronics Manufacturing Service) を事業として打ち出しているところもあるが、一般的には細々と外部からの製造を受託している工場が大半だ。自治体や中小企業診断協会の全国ネットワークを使い、そうした工場の情報を収集・集約し、HPや商談会などを通じて提供する。それによって情報力の劣る中小企業でも簡単に候補工場を探すことができるようにする。

### (2) 連携コーディネータ

中小企業が大企業の工場を活用したいのであれば、中小企業が直接工場にお願いにいけばいい。仕事が減っている工場なら簡単に引き受けてくれるのではと思われるかもしれない。しかし実際には企業文化の違いからうまく進まないことが多い。

中小企業の経営者や従業員には大企業社員に対して劣等意識を持っている人がいる。一方の大企業社員には、中小企業を見下す言動をとる人もいる。こうした感情的なしこりを残したままで交渉に入ると大企業側に一方的に有利な条件での契約を余儀なくされる可能性がある。

また、業務統制がしっかりととれている大企業と違い、中小企業の業務管理はルーズなことが多い。計画書や契約書にさえも無頓着な経営者もあり、それがトラブルを誘発する可能性もある。

こうした混乱を防ぐためには、両者の間に入って調整するコーディネータの存在が重要となる。その役割を担うのが中小企業診断士である。中小企業診断士の多くは大企業出身者のため、大企業文化に慣れている。中小企業関係者のように大企業との交渉に臆することはない。その利点を活かすことで両者の文化ギャップの調整役としての活躍が期待できる。

### (3) マーケティング支援

中-大企業連携の成功の鍵は、対象製品が売れる

かどうかにかかっている。中-大企業連携で製造・販売される製品は、大企業が手を出しにくいニッチ領域のアイデア商品が中心になると思われるが、こうした製品を開発した企業経営者は、過度の期待をかけてしまいやすい。事前にマーケティング調査を行って冷静に市場性を確かめる必要があるが、中小企業の場合はマーケティングの経験が不足していることが多いので、十分な市場調査なしに過大な販売計画を立案してしまう傾向がある。この状態では工場に対して適切な価格や納期の条件を提示することは難しく、売れ残り在庫を抱えて経営が破綻するといったことも起きかねない。そのため、マーケティング調査に長けた行政機関系の支援組織や中小企業診断士の冷静な判断が重要な意味を持つてくる。

### (4) 中小企業に対する信用不安の解消

大企業側からみる中-大企業連携の不安材料は当該中小企業の事業継続性に関する信用不安問題である。この点に関しても行政機関系の支援組織や中小企業診断士が事業計画作成に参加することで、大企業側の信用不安を薄める効果が期待できる。

項目	行政機関等による支援策の例	中小企業診断士の役割
情報提供	・工場情報の収集とHPでの提供 ・商談会、工場見学会の開催	・対象工場の客観評価 ・マッチング観点の整理
連携支援	・コーディネータの派遣	・コーディネータになる
事業支援	・マーケティング調査のアレンジ ・事業計画作成支援	・市場調査 ・事業計画作成指導

図表-2 中-大企業連携の支援策と  
中小企業診断士の役割

## 3. まとめ

従来の中小企業の連携政策といえば中小企業同士の連携が中心であった。しかし、連携であれば中小企業同士に限る必要はない。地域経済活性化のために中小企業同士といった弱者連合だけではなく、弱者が強者を利用する連携も模索すべきである。その実効性を高めるためには弱者が強者に侮られないようにするための支援が必要であり、我々中小企業診断士がそれを支えていければと考える。

## 事業モデルの見直しと実抜計画の作成支援

城北支会

大内 康弘

y-ouchi@office-ouchi.com

### 1. 中小企業金融円滑化法の施行とその背景

平成21年12月4日に、中小企業金融円滑化法が施行された。この法律は、リーマンショック以後の世界的な経済環境の悪化を原因とする中小企業の資金繰り難を救済することを主な目的としている。

法律の成立までには賛否両論があったものの、図表-1にあるように中小企業倒産件数は、前年同月比ではマイナスとなっている。これは、法施行後間もないながらも、早くも効果が出ているためと考えられる。

この法律を活用しようとする中小企業は借入の返済に困窮している場合が多く、そのような企業にとっては一時的とはいえ返済の猶予を受けやすくした意味は大きい。猶予の手法としては、返済計画の見直しを申し入れることになる。一般的にはリスク（リスクジュール）と呼ばれるが、これにより一時的に資金繰りを改善することが可能となるのである。このリスクという手法は今までも行われてきたが、実際には金融機関側で承認されないことも多く、業績の悪化している中小企業にとっては採用し難いものであった。これが、法施行により金融機関の対応に変

化がみられ、中小企業はリスクを実施し再生計画に沿った業績回復を目指せるようになった。但しここで注意しなければならないのは、この法律が時限立法であり、一定期間内の返済猶予が保証されているに過ぎないため、その間に業績の回復が必要となってくる点だ。

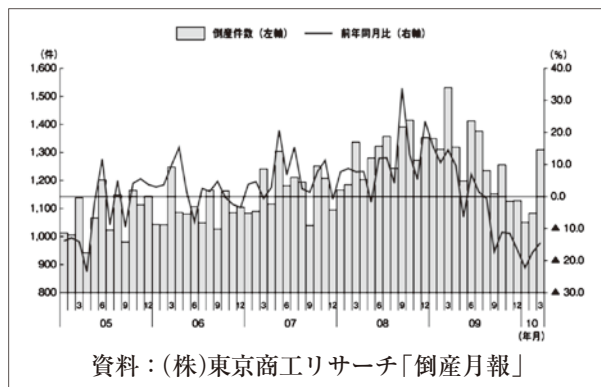
法施行とリスクにより一時的にせよ資金繰りに頭を悩ますことなく本業に集中できる環境が整いました。

### 2. 金融検査マニュアル

金融機関の対応の基本的な考え方は、金融庁が記している「金融検査マニュアル」に則っている。このマニュアルには、借入れを行っている債務者を大きく次の4つ区分しており、①正常先、②要注意先、③破綻懸念先、④実質破綻先となっている。文字通り①の場合は、現時点では借りに問題はない。②の場合、消極的ではあるものの融資を行ったり、返済猶予であるリスクジュールを行うことができる。これに対し、③や④では、回収やサービスへの債権譲渡が行われることがある。

このように①②と③④では大きく金融機関の対応が異なっており、リスクジュールを行うためには、③④から②に引き上げる必要がある。金融検査マニュアルに拠ると、引き上げのためには“実現性の高い抜本的な再建計画”いわゆる“実抜計画”の作成を義務づけている。

「金融円滑化法」施行後、実抜計画の策定はリスクジュール等の申し込み時ではなく、1年以内に作成すれば良くなり、また作成が困難な企業に対しては金融機関が協力して作成しても良いことになったの

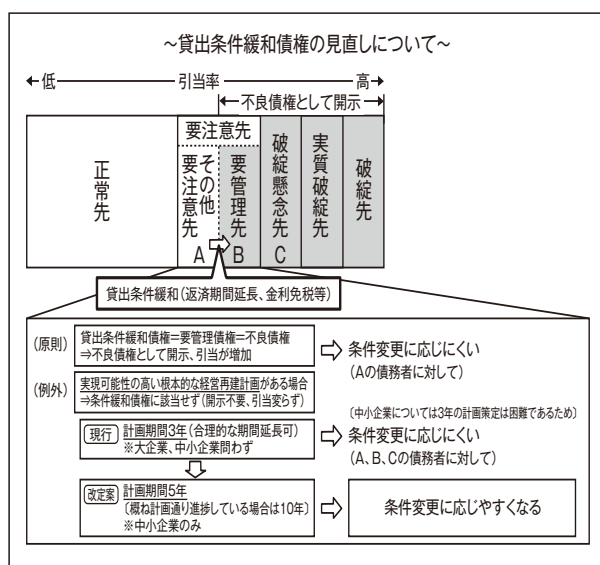


図表-1 中小企業の倒産件数の推移



である。

ただ実際には金融機関の担当者の多忙さや中小企業の実情を考えると、計画作成には困難が予想される。



図表-2 債務者区分

### 3. 事業再生計画の策定

実抜計画(事業再生計画)の策定が困難な中小企業は会計事務所へ作成を依頼することが多い。これは顧問会計士及び税理士等が身近で経営を見ており、また財務状況についても詳しいからであろう。中小企業再生協議会の再生スキームをみると、財務DD(デューデリジェンス)は税理士、公認会計士の、また事業DDは中小企業診断士等経営コンサルタントの担当領域と分けられている。

このスキームからもわかるように、会計事務所等の作成する実抜計画は、財務面に偏ったものになることが稀にあり、時には十分な根拠が示されないまま“売上高の対前年比120%アップ”などといった計画が作成されることもあるようだ。

事業再生においては、全体をバランスよく見る必要がある。事業面については事業再構築という視点で計画作成ができる中小企業診断士等の専門家が適切ではないかと考える。

そして中小企業者、会計事務所等、中小企業診断士、金融機関が連携を取りながら実現性の高い再生計画を作成することが好ましい。また作成後の継続的な支援も重要である。なぜなら経営環境の悪化している企業の多くは、経営者や従業員の意識改革が必要となるからだ。意識改革とは、今までの業務のやり方等の変革を求めることであり、一般には誰もが抵抗感を覚えるものである。それを払拭するためには、外部の者が粘り強く支援し続けることが重要となってくる。

### 4. 中小企業診断士の活用

外部の支援者の担い手としては、会計事務所等または中小企業診断士が適任と考えられる。中小企業診断士は、経営分析にもとづく事業の選択と集中や事業モデルの再構築等の支援を得意とする。また事業の再生問題は、経営者だけでなく従業員にとっても大きな問題であり、当然ながら再生には従業員の協力も不可欠となる。労使ともに関わりをもつ中小企業診断士が適任と考える理由がここにもあるようです。

事業再生は長い時間が掛かるものであり、それを継続実施するためには、外部専門家による長期支援が必要となってくる。そこでその費用を弱体化している企業が全面的に負担するのではなく、行政機関が一部を負担するような専門家派遣制度の創設を提言します。

これにより専門家は十分な支援を行い、実抜計画を達成して元の通りの健全な経営状況での再生が可能となるのです。

中小企業者は、リスクにより資金繰りの心配が薄れると、それで安心してしまうことがあるが、重要なのはリスク後の実抜計画の達成である。企業倒産を防ぎ企業が存続することは、雇用面など従業員の生活を考えても重要なことである。そこには行政機関の協力が不可欠と考えるのです。



# 中小企業への積極的・能動的な相談・支援体制の確立

## ——定期経営診断、特定経営診断の創設——

城北支会

柴崎 光洋

michuke7126.s@space.ocn.ne.jp

### 1. 事業再生の問題点

事業再生の現場に従事していると、「何故もっと早く改善策を打たなかったのか。」と思うほど、窮境に陥っている状態の会社が実に多い。問題点はいくつか挙げることができるが、本提言を行うにあたり、主に次の2つのポイントについて論点を絞り、記載したい。

#### (1) 経営者の危機意識の甘さ

一つは、経営者の危機意識・危機認識の不足が挙げられる。経営者の本来の役割は、自社の置かれている経営環境を適切に把握して、競争優位を確立するための経営戦略を立案・策定し、それを実践していくことにより、自社を最善の方向に導いていくことにある。しかし、窮境に陥っている会社の経営者と話をしてみると、経営者自身が日々の定型的意思決定に忙殺され、自社の進むべき方向性や将来像が明確になっていない場合が多いことが分かる。またそのような経営者ほど、業績低迷の原因を、国の政策や金融機関の無理な貸し込み、経営環境の悪化等といった外部の環境に責任を転嫁してしまい、経営者自身の危機意識・危機認識の不足、及びその経営責任を棚上げしてしまっている傾向が強いのである。その結果、例えば近年における未曾有の外部環境悪化等が生じると、経営者として本来の役割を十分に遂行することができず、会社の経営危機を招いてしまっているケースも多くみられるのである。

#### (2) 金融機関の対応方針の相違

もう一つは、金融機関毎に事業再生の対応方針が相違していることが挙げられる。窮境に陥ってい

る企業の大多数は、過剰債務に悩んでおり、その殆どが金融機関からの借入金である。当然のことながら、金融機関が「地域密着型金融」の取り組みの中で、経営改善支援や事業再生支援、事業承継支援に取り組み、一定の成果を上げていることは周知の事実である。

	19年度	20年度	21年度
中小企業再生支援協議会と連携(再生計画策定)			
件数(件)	319	329	479
金額(億円)	2,092	2,230	3,817
金融機関独自に支援(再生計画策定)			
件数(件)	8,495	14,637	19,083
金額(億円)	34,198	49,441	60,186
DDS			
件数(件)	24	49	100
金額(億円)	96	238	298
DES			
件数(件)	13	21	37
金額(億円)	50	203	158
企業再生ファンドの活用額			
金額(億円)	—	200	121
事業承継にかかるM&A支援			
件数(件)	129	156	142

出所：金融庁

#### 平成21年度における地域密着型金融の 取組み状況について(抜粋)

しかし、一方で金融機関担当者の全てが経営者の視点に立ち、その企業に最適な戦略や施策をアドバイスできているわけではない。それは金融機関とクライアント企業とが、債権債務の関係にあることから、時には債務者区分を維持するために無理と思われる返済でも継続させることがあるからだ。また債務免除や第二会社方式といった抜本的な財務内容の改善策も金融機関には多大なロスが生じてしまうため、踏み切れないといった実情もある。

## 2. 問題点の克服のために

経営者は自社の経営に悪化の予兆があっても、実際には真剣に相談できる相手がいないということも珍しくない。従業員はもとより、金融機関の担当者や商工会議所のメンバーにも弱みを見せたくないとの理由で経営相談を誰にもできず一人で悩んでしまい、結局は解決策が出ないまま経営悪化が進んでしまうのである。

この点、金融機関は企業と何らかの形で取引の関係にあることから、様々な悩みを抱えている企業と接点を有しており、一番の情報集積地となっている。特に、融資をしていれば、決算書や月次試算表を入手しているため、企業の業績の推移を敏感に察知することが可能である。

そこで、企業の経営の悪化の予兆を知ることができる金融機関と中小企業診断士が連携し、悩みを抱えている経営者に対して積極的・能動的に相談・支援できる体制、例えば「中小企業応援センター」において、金融機関がパートナー機関として参画し各専門家と協力して企業を支援できるような具体的な制度を構築・確立することが必要であると考えている。

## 3. 提言

一般の国民は、年に1回、健康診断を受診する制度があり、更に最近では健康診断をベースに生活習慣病の予防のための特定保健指導（いわゆるメタボ検診）が導入されている。

これに類似した形の制度を中小企業にも構築・確立する施策を提言したい。目的は、①中小企業診断士の積極的関与による経営課題の早期発見、②経営課題を早期に取り組むことによる経営悪化の予防に重点を置くことである。

### (1) 定期経営診断（＝定期健康診断）の創設

金融機関は企業の決算期毎に与信判断のための企業格付を実施している。このタイミングで金融機関の協力を受け、中小企業診断士と情報交換を行い、

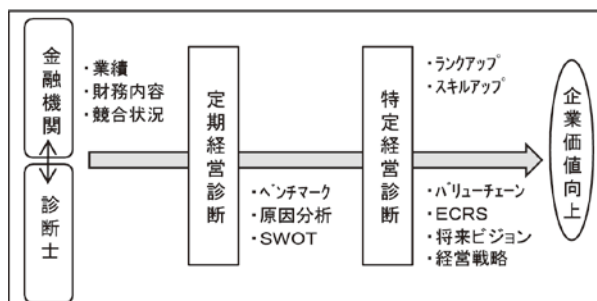
中小企業診断士が（場合によっては金融機関担当者と一緒に）企業の経営診断を実施する。

定期経営診断の対象先については、要注意先以下や2期連続営業利益下落先、同族企業先等、選定基準は様々あるが、経営者と悩みを共有し経営課題の早期発見と経営内容の悪化予防という観点に鑑み幅広く抽出したい。

定期経営診断の段階は、経営者への“動機づけ支援”と位置付け、電話または訪問により企業の相談を受けることとする。

### (2) 特定経営診断（＝メタボ検診）の創設

定期経営診断の内容を反映し、動機づけ支援から更に支援を受けたい企業や経営内容に複数のリスクを包含している企業には、特定経営診断へと移行する。ここでは、経営改善に向けた個別具体的な取り組みや経営計画の作成等、その企業に最適な経営のサポートを行う“積極的支援”と位置付ける。



積極的・能動的支援スキーム

## 4. 期待すること

金融機関の強みと中小企業診断士の強みを相互に補完しながら、中小企業経営者の悩み解決に向けた積極的・能動的な支援を通じて、一社でも多くの中小企業が元気になり、日本経済に活力が増していくことを期待する。

## 事業再生の問題点と課題

城東支会

吉川 尚 登

naoto\_yoshikawa@s3.dion.ne.jp

### 1. 提言の背景

リーマンショックによる未曾有の大不況から2年余り過ぎ、日本経済にも多少の回復傾向が見られるが、未だ本格回復には至っておらず、特に中小企業は相変わらず厳しい経営環境に晒されている。倒産・廃業の増加は日本経済への影響だけでなく、日本の技術力や活力の低下に繋がり、日本の国力と国際社会での日本の地位そのものを低下させる原因ともなりかねない。しかし経営不振に陥っている企業でも、その企業が持つ技術やノウハウ等を有効活用して、日本の国力を向上させることが、現在の日本全体にとって喫緊の課題であると言える。事業再生は経営不振に陥っている中小企業が有する技術やノウハウ等を有効活用する為に最も有効な手法である。事業再生によって独自の強みを持つ中小企業が再起を図ることは、日本の競争力維持向上の点からも極めて有意義なことである。日本の衰退を防止する為にも、現在日本国内に蓄積された有形無形の資産を無駄にすることなく、十分に活用しなければならない。

### 2. 事業再生の方法

事業再生には、大きくは法的整理と私的整理とがあり、法的整理においては、会社更生法や民事再生法を活用して、事業の整理・再生を図ることとなる。主として会社更生法は大企業向けであり、民事再生法は中小企業向けであると言われることが多い。これは会社更生法の再生手続きが厳格であり時間が掛かるのに比較して、民事再生法の手続きが簡素化されている為比較的短期間で再生手続きが終了することに起因するものと考えられる。しかしながら民事再生法は会社更生法に比べると手続きが簡便

な分だけ法的拘束力が弱く、民事再生法を活用した場合の事業再生に関しては確実性が担保しきれないという弱点もある。私的整理は文字通り法律に依らずに会社を整理することであり、債権者と債務者との利害が一致している場合には比較的円滑に事業再生が可能となる。逆に債権者と債務者との利害が対立している場合には、法的拘束力がない為に事業の再生そのものが出来なくなる可能性がある。しかし私的整理には法的整理に比較して早期に再生が出来るというメリットがあり、取引先の信用や機会損失を最小限に抑えられる可能性がある。私的整理は法的整理に比較して事業価値の毀損が小さくて済む為、特に中小企業の事業再生において私的整理は有効な手段になり得る。私的整理の促進による事業再生を進める為の制度として事業再生ADRが存在する。ADRとはAlternative Dispute Resolutionの略であり、日本語では「裁判外紛争手続」と訳されている。ADR法の制定によって内容や制度が整えることで、政府としても裁判所が介入することなく事業再生が可能となる様に、私的整理を定着させようとしている。この流れを受けて、ADRによる事業再生が増えて来ており、今後益々増加していくことが見込まれる。事業再生ADRの増加によって、事業活動を早期に健全化させることが出来れば、社会的損失を最小限にすることが可能となる。

### 3. 事業再生の問題点

事業再生で問題となるのは過剰債務の存在であり、再生を行う際の最大の障害は過剰債務の処理である。過剰債務は過去の損失の累計であり、貸借対照表(バランスシート:B/S)上の問題である。事業再



生にとってB/Sの改善は避けて通れない問題であり、事業再生後の安定的な事業継続の為には、必要不可欠である。B/S改善の方法として、デット・デット・スワップ(Debt Debt Swap以下「DDS」)とデット・エクイティ・スワップ(Debt Equity Swap以下「DES」)がある。DDSとは主として既存債権の劣後化を言い、劣後化が実施されると常ローンから劣後ローンに切り替わる為、一定期間元本返済が猶予され資金繰りが改善されるという効果がある。債務者の企業側としては、資金繰りが改善することによる事業の立直しを行う時間的余裕が生まれ、再建計画の実行可能性が高まることになる。しかし依然として借入金が残ることになる為、経営権は現経営者が持ち続けるとしても、金融機関に対する支払債務が減少する訳ではない。これに対してDESとは、債務の株式化のことであり、金融機関に対する支払債務を企業の株式と交換することによって、金融機関が企業に対して融資の一部を現物出資する方式である。DESを実施する際には通常増資を行うことで発行済み株式を増やし、支払債務を増加資本で補填する方法が用いられる。DESでは負債が資本に転換する為、B/Sの大幅な改善に繋がるが、新株発行に伴う法的手続きの煩雑さがある。また金融機関による持ち株制限(所謂5%ルール)があり、全ての支払債務を株式が出来ない可能性がある(一部緩和条件あり)。更には金融機関が株式を保有することにより、現経営者にとっては経営の自由度が制限される可能性もある。上記の通りDDS及びDESには一長一短があり、どちらが優れているとも言い切れない。事業再生には金融機関の支援が必要不可欠であるが、企業が常日頃から金融機関とどのような関係を築いているかによって、過剰債務の処理が円滑に進むか否かが決定すると言っても過言ではない。

#### 4. 事業再生における診断士の役割

事業再生において法的手続きは弁護士、財務分析や財務デューデリジェンスは公認会計士が主に担当することになり、従来中小企業診断士が事業再生

において果たす役割は大きくないと考えられてきた。しかし、事業再生の本質は事業において安定的かつ継続的に利益を上げる仕組みを作ることであり、法的手続きや財務的処理はその為の手段に過ぎない。企業が安定的に収益を確保する為に、企業の持つ有形無形の資産を有効活用する方策を経営者にアドバイスする業務は、経営コンサルタントである中小企業診断士の本業である。弁護士や公認会計士によって、企業が一時的に債務超過状態から脱却出来たとしても、本業によって収益を上げることが出来なければ、その企業は遠からず清算に追い込まれることになる。事業再生の最大の目的は、個々の企業が有する有形無形の資産の毀損を防ぎ、それらを発展させる為に後世に引継ぐことである。その為には企業は単に存続し続けるだけでなく、社会に対して独自の役割を果たす必要がある。事業再生における中小企業診断士の役割とは、経営危機に陥った企業に対して、自社の強みと弱みとを客観的に分析し、その上で社会に対してどのような役割を果たすことが出来るかを認識させることだと言える。その過程を通じて企業が独自のビジネスモデルを確立させることが、中小企業診断士の事業再生における役割であると考ええる。

#### 5. まとめ

事業再生には前述の方法の他にも第二会社方式やRCC(整理回収機構)企業再生スキームによる方法等多種多様な方法があり、全てを網羅することは極めて困難である。この為、事業再生は複雑な事務手続きを確実に行うことに終始する可能性があり、又事業再生が単なる手続き処理であるという印象を持たれる可能性もある。しかしながら、現在整備されつつある多くの事業再生関連手続きを処理することは従たる目的であり、前述の様に真の目的は企業の発展を促すことによって日本全体の活力を向上させることである。その意味で中小企業診断士が事業再生において果たす役割は、今後益々大きくなり、しかも重要になっていくと考える。



# 観光広域型商店街活性化への知的資産経営報告書の活用

— 商店街地域の知的資産と各個店の知的資産を戦略的につなげ売上を伸ばす —

中央支会  
工藤 英一  
BQW07316@nifty.com

## 1. 商店街への活性化の対策は、商店街の性質や規模などによって異なってくるものである。

一般に、商店街の問題は、

- ① 魅力ある店舗が少ないこと
- ② 商店街活動への商業者の参加意識が薄いこと
- ③ 経営者の高齢化等による後継者難

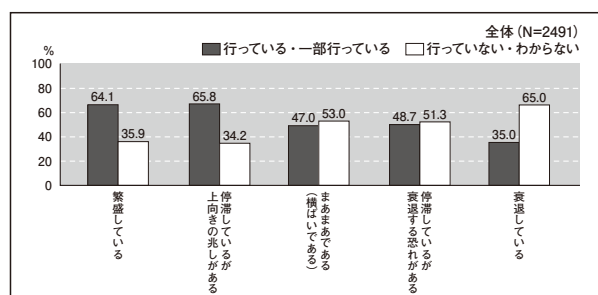
などが挙げられているが、広域観光型商店街の場合、魅力ある店舗は少なくなく後継者にも恵まれているところが目立つ。

また、遊園地や史跡などの観光資源を持っているため商店街を含む地域への集客はできていることが多い。課題は、観光地目的で来た顧客が商店街の店舗に寄らずに素通りしてしまうことにある。東京都文京区の湯島天満宮を観光資源としている飲食店が70%を占める白梅商店会の場合、湯島天満宮に来た顧客の30%以下しか商店街の店舗で飲食や買い物をしていないのが実情である。

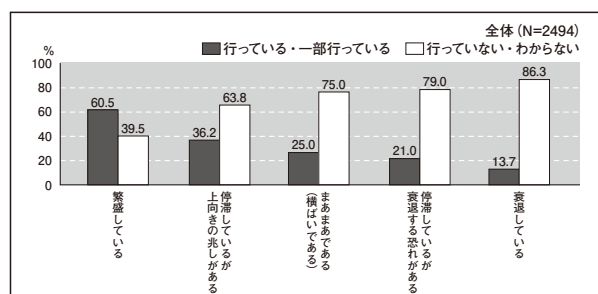
一方、施策の取り組みの面でも、一般に繁栄している商店街では ①「通行量調査の実施」や「商店街のバリアフリー化」、②個店でも「商品構成の見直し・変更」や「営業日の拡大」などに取り組んでいるが、これも商店街の規模などによって取り組めることが異なってくると思われる。

広域観光型商店街の場合、通行量調査は商店街の面積が大きく実施が難しい。また、ハードへの投資でも額が大きくなることや治安面が最も重視されることなどから、街路灯などが優先されバリアフリーなどへの投資はしにくいのが現状である。個店への取り組みにおいても、各個店には一定の売上があることや長年続けてきていることなどから経営に

対して自負が強く、外部からのアドバイスや指導を受け入れる余地はあまりないようである。そのため、商品構成や営業時間などは各個店に任されているのが実情である。



図表-1 商店街の景況と個店の改善・活性化策（商品構成の見直し・変更）



図表-2 商店街の景況と個店の改善・活性化策（営業日の拡大）

## 2. 現在の広域観光型商店街の施策が抱えるジレンマ

主な広域観光型商店街の課題は、

- ① 観光資源によって広域から集客はできているが、観光地目的で来た顧客が商店街の店舗に寄らずに素通りして帰ってしまうこと
- ② 商店街の各個店は外部からのアドバイスや指導を受け入れことはなく、商品構成の見直しや営業日の拡大などがおこなわれていないことである。

しかし、多くの観光型（広域型）商店街活性化策は、地域の歴史的・文化的史跡や建築物、伝統的な祭りや新しいイベントなどの地域資源を発掘・活用するとともに、特産品や郷土料理など地域の生活文化を体験できる場を整備するなど、ここにしかないという資源に磨きをかけることがおこなわれている。事業としては、歴史的建築や古民家等の復元・活用、伝統行事・祭りの復活・活用、朝市やナイトバザールの実施、農山村直産品のアンテナショップの設置、業種の特化・集中（古本・骨董品等）による専門性の創出、地域ブランド商品の開発 etcがおこなわれている。

上記のように、主に観光地への集客に力が注がれており、集客できた顧客の個店への誘導へは注力されていないのが実態である。これでは、商店街の売り上げ向上策としての効果はあまり期待できない。かといって、個店へのアドバイスや要望はできないのが実情である。

### 3. 対策と提言

この課題の対策として、商店街と各個店に両方について知的資産経営報告書をそれぞれ作成し、この情報を使い商店街の地域資産と個店の資産に統一感や関連性を持たせ、観光客を個店へと誘導していく仕組みを整備することを提案する。（知的資産経営報告書とは、企業のノウハウや人脈、人材育成、特許などの見えない資産を引出し、当該企業の本当の経営力を分かりやすく表したもので、経済産業省のマニュアルに従って作成するものである。）

商店街の資産には、各個店をはじめ、イベント、つながり、イメージ（ブランド）、歴史、史跡などがある。個店は商店街の資産なのである。一方、各個店の資産には、経営者、従業員、商品、資金、ノウハウ、人脈、歴史、信用、顧客、ブランドなどがある。商店街を活性化させるためには、ハードを充実させるのも大切であるが、これらの資産を活かすことも大切である。

そこで、個店を改善するのではなく、個店自体の良さを見出すことを中心に施策を進める。各個店の知的経営資産を拾い出していくことにより、その個店の良さを明らかにしていくのである。自店の良さが引き出されるのであれば、経営者の協力も得られやすくなると思われる。その上で、個店の経営資産を地域の経営資産とマッチングさせることで、地域が集客した顧客を各個店に誘導し、売上を上げさせる仕組みを作っていくのである。

先ほどの事例で出た白梅商店街の場合、

- 湯島天神宮や様々な歴史的な資産がある
- 湯島天神は学業の神様で御利益があると広く信じられている
- 地元には老舗が多く、文京区内の名店の約30%がここに集まっている

歴史と学業の御利益をキーワードに、湯島天神と老舗名店とを関連付けるのである。その店の歴史・生い立ち、建物の歴史的価値、料理が生れた経緯、代々引き継がれている家訓など様々な資産を、湯島天神の歴史や学業御利益の観点からひも解き関連性を作り上げていくのである。これにより個店を、観光客にとって意味深いものへと変えていくのである。

また、これらの情報を使うことで繁盛商店街がおこなっている個店への取り組みであった、HPの改善、効果的なパンフレットの作成、メニューの改定や開店日の拡大などをおこなっていくことが可能となる。今まで地元を通過してしまっていた観光客が商店街の店に寄るようになるのである。

このように、知的資産経営報告書を使うことで、観光型広域商店街の活性化が効果的に実現できるようになる。ここでの知的資産経営報告書の作成は、中小企業診断士が担うことが適切である。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、商店街の活性化に直接取り組んでい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。

## 中小企業における知的財産戦略

### ——チームによる中小企業支援の必要性——

中央支会

栗田 剛志

t-kurita@m9consulting.biz

#### 1. 中小企業にとっての知的財産とは

中小企業経営における、知的財産の重要性についてよく耳にする。

中小企業の競争力を強化するうえで、知的財産権の取得は参入障壁を築いたり価格競争を回避するために非常に重要である。

中小企業が有する知的財産を経営資源のひとつとして位置づけ有効に活用するには、専門的な知識やノウハウが必要となる。自社内で知的財産を管理することができる部門や、常に支援してくれる顧問がいれば問題はないが、そういった中小企業数はそう多くはない。

そのため経済産業省をはじめ特許庁や各都道府県の中小企業を支援する機関は、知的財産に関する専門家を配置し、中小企業からの支援要請に対して専門家派遣といった形で応えている。

研究開発を支援する技術士、知的財産権の申請を

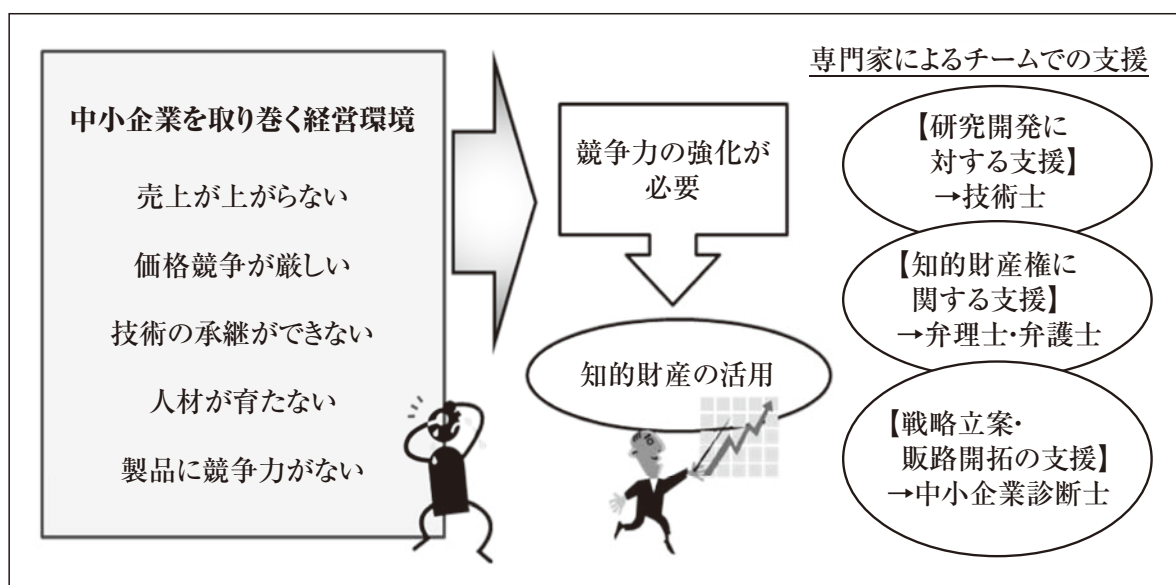
支援する弁理士、知的財産権の侵害や契約に関して支援する弁護士など、高度な専門的知識を持つ専門家が中小企業に派遣され、それぞれの課題の解決に当たっている。

一方で、知的財産に関するコンサルティングは、単一領域で終了することは稀であり複数のテーマを同時に対応していく必要がある。

なぜなら知的財産は権利を取得したり法律上でのルールを遵守することが目的ではなく、知的財産権を活用して企業の競争力を高めるためにあるからである。つまり、知的財産を経営力の向上に活用して知的財産戦略に発展させなければならないのである。そのための課題解決は複数のテーマを有することとなる。

#### 2. 知的財産における専門家の活用方法

知的財産をこのように捉えると、中小企業診断士



の活躍するフィールドは一気に広がることとなる。

知的財産を活用しての事業戦略をはじめ、事業プランや販路の開拓、資金調達といった知財戦略を遂行するうえで重要な役割を担うことができるのである。

知的財産を所有しながらそれを有効に活用することができていない中小企業は少なくない。ここでいう「有効」とは、売上や利益に直結していないという意味である。

中小企業が知的財産に関するアドバイスを求める際は技術士や弁理士が中心であり、売上や利益を創出するための支援が得意な専門家であるとは限らない。開発や権利を申請する際も、マーケットを意識したうえでのアドバイスがされていたかどうかは疑問である。

我々中小企業診断士は、技術士や弁理士が持つ専門的な知識は持ち得ておらず、それに代わってのアドバイスをすることはできない。しかしマーケットを意識して売上や利益を上げるといふ「ゴール」に向かってのアドバイスをすることができ、知的財産をより「有効」に活用してもらえるような支援をすることが可能なのである。

知的財産に関するコンサルティングは多面的な要素に対応する必要があるため、専門家は個別ではなくチームを組んで対応するべきである。

チームを組んだ上でそれぞれの土業が得意分野に関するアドバイスを行えば、中小企業の知的財産戦略に対して総合的な支援を実施することができる。

これこそが、知的財産の課題を有する中小企業が求めるコンサルティングなのではないだろうか。

### 3. 知財戦略コンサルティング事業に参加して

私は平成21年度に、関東経済産業局が実施した「知財戦略コンサルティング事業」に参加した。

弁理士が2名、ブランドコンサルタントが1名、中小企業診断士が2名の計5名でチームを組み、ひと

つの企業に約半年をかけてコンサルティングに当たった。

クライアントが抱える高度な課題について互いの専門性を持ち寄り、知恵を絞って解決に当たった。その過程は、それぞれの専門家にとっても貴重な体験であり、クライアントに対しても満足度の高い解決策を提示することができた。

我々のチームがクライアントに提供したソリューションは、知財経営が専門家が離れた後も継続できるような社内体制作りである。その場限りのコンサルティングで終わることのない、内容の濃いものである。

これは弁理士だけ、あるいは中小企業診断士だけでは提供することのできない内容であり、チームを組んだからこそできたものである。

この時のクライアントとは今でも付き合いが続いており、企業の活動成果を見る限り当チームからの提案は継続的に実行されている。我々が目指した知財経営の定着という目標は達成されているのである。

### 4. 知財経営支援で求められるもの

中小企業経営にとって、知的財産戦略は非常に重要である。その一方で、専門的な知識を持ち得ないために申請にまで至らない中小企業や、権利を取得することだけを目的としてしまう中小企業は後を絶たない。

専門家派遣という手法を用いて中小企業に対する知的財産権の支援を行うのであれば、ぜひとも分野の異なる専門家を複数手配してチームによる支援を行っていただきたい。

専門家派遣を依頼する企業の課題を見極める際は課題の一面だけを捉えるのではなく、課題自体の本質に迫り多面的に考えることでチームでの支援の必要性を探り出していただきたい。



## 中小企業の“輝き”をアシスト！

### ——ホームページ制作を通じた知的資産経営支援事業——

城西支会

竹村 一太

takemura\_kazuta@jcom.home.ne.jp

#### 1. 知的資産と知的資産経営

知的資産とは、経営理念、ブランド、顧客とのネットワーク、技術、技能、特許、人材、組織力など、目には見えにくい資産（無形資産）であり、企業の競争力の源泉となる資産のことをいう。中小企業が、設備などの有形資産により競争力を発揮することは難しい。厳しい競争環境の中、生存競争に活用できる経営資源は、知的資産において他にはない。

知的資産経営とは、知的資産を積極的に活用して経営展開を図るアプローチのことをいう。知的資産経営では、第一に、競争力の源泉である知的資産を生み出し、維持し、強化することに焦点を当てる。そのために、中小企業は、自社の経営にとって、何が知的資産であるのかを認識し特定する必要がある。なぜならば、経営資源は限られており、集中して投下する必要があるからである。

知的資産経営では、第二に、知的資産情報を効果的に開示することに焦点を当てる。顧客、取引先、関係先、資金提供者、求職者といったステークホルダーとコミュニケーションをとり、販売促進、販路開拓、資金調達、人材確保などを実現するためである。知的資産は競争力の源泉であるが、目に見えにくい。知的資産の「見える化」は、知的資産経営の重要な要素のひとつである。

#### 2. 知的資産の「見える化」

知的資産を「見える化」するために、しばしば、知的資産をまとめ、ストーリー化した文書が作成される。このような文書のことを、「知的資産経営報告書」と呼ぶ。

株式を公開している大企業は、制度的ディスク

ロージャーが求められ、インベスター・リレーションズ(IR:投資家向け広報)を積極的に行う。アニュアルレポートなども知的資産経営報告書とみなすことができる。投資家からの資金調達のために、IR情報として自社の知的資産(経営)情報をまとめ、ストーリー化し、開示している。

株式を公開していない中小企業では、制度的ディスクロージャーは求められない。そのため、知的資産をまとめ、ストーリー化する経験やノウハウを蓄積することが難しい。知的資産の自発的なディスクロージャーを支援する意義は大きい。

#### 3. 従来の知的資産経営支援事業

経済産業省／中小企業庁が旗振り役となり、中小企業を対象とした知的資産経営支援事業が進められている。平成21年度より、「中小企業魅力発信レポート作成支援事業」が始まった。この事業では、3年間で、中小企業1,000社の知的資産経営報告書(魅力発信レポート)を特設Webサイト(魅力発信レポートWeb)に順次公開していく。平成22年3月に、まず、199社の中小企業の魅力発信レポートが公開された。専門家登録された中小企業診断士が知的資産経営報告書の作成を支援している。

平成22年度には、全国に約100ヵ所設置された中小企業応援センターによって、小規模事業者を対象とした知的資産経営支援が始まった。小規模事業者からの要請を受けて、中小企業応援センターが、中小企業診断士などの専門家を派遣し、知的資産経営支援を実施している。

このような試みは、一部の中小企業に対し、知的資産経営を啓蒙してきた点で評価できる。しかし、

課題もある。

自社の「強み」を活かしたい、自社の「魅力」を取引先や資金提供者に理解してもらいたい、という欲求をもつ中小企業は多い。しかしながら、ほとんどの中小企業は、「魅力発信レポート作成支援事業」や中小企業応援センターの「知的資産経営支援」が、この欲求の解決手段であることに気が付いていない。このため、潜在的な需要は大きいにもかかわらず、これらの事業を活用する中小企業は限定的である。

#### 4. 知的資産経営支援の対象企業

知的資産経営支援を求めているセグメントは、どのような中小企業であろうか。最適なセグメントのひとつとして、自社ホームページの制作を希望している中小企業を挙げたい。

自社ホームページの目的は多様であるが、知的資産経営と関係の深いものも多い。下記に例示する。

- ① 製品やサービスのブランド、魅力、ベネフィットなどの訴求
- ② 製品やサービスのブランド、魅力、ベネフィットなどを生み出している技術・技能やビジネス・モデルなどの訴求
- ③ 技術・技能やビジネス・モデルを生み出している人的資産、組織力、経営理念などの訴求

このように、自社ホームページは、知的資産のディスプレイに活用できる有効なメディアのひとつである。

逆に、自社ホームページ制作を希望している中小企業の多くは、潜在的に知的資産経営支援を求めている。彼らは、販売促進、資金調達、人材確保などに課題を感じている。そのため、顧客や取引先、資金提供者、求職者などに自社の強みや魅力を伝えたいという欲求を有する。従って、自社ホームページ制作を希望する中小企業は、知的資産経営支援の対象企業として最適なセグメントのひとつである。

#### 5. 提言

自社ホームページ制作を希望している中小企業を募集し、知的資産経営の視点からその制作を支援する事業を提言する。

下記に、具体的に例示する。

- ① 地域支援機関が、ホームページ制作を希望する中小企業(以下、「対象企業」という)を募集する。
- ② 中小企業診断士などの専門家を選定し、対象企業へ派遣する。
- ③ 対象企業は、専門家の支援を得て、知的資産をまとめ、ストーリー化し、所定の書式(A3用紙1枚程度)を用いて「知的資産経営報告書(ホームページ制作用)」を作成する。
- ④ 対象企業は、ホームページ制作会社に、「知的資産経営報告書(ホームページ制作用)」に基づいたホームページ制作を委託する。
- ⑤ ホームページ制作完了後、対象企業は、知的資産経営報告書を添えてホームページ制作費の補助申請書を地域支援機関に提出する。地域支援機関は、対象企業が支払った制作費の一部を補助する。

中小企業の競争力の源泉である知的資産(経営)情報を開示するためのホームページ制作を支援する。中小企業は、ホームページを活用して知的資産経営を展開し、販売促進、資金調達、人材確保などを実現して、経営力強化を図る。

## LED促進政策事業の提言

城西支会  
岩本 健一  
iwaken777@key.ocn.ne.jp

### 1. 目的

現在使われている蛍光灯やダウンライトをLEDに変更することにより二酸化炭素の削減に貢献する。大企業ではすでに多くの取り組みがなされている。(特に設備投資の50%減税処置などは大企業向けの施策である。)多くの中小企業の現状の景気の状態では、イニシャルコストの観点から導入が進まないのが現実である。しかしながら我が国の99%を占める中小企業の取り組みが、地球温暖化などの諸問題に対応するには不可欠である。そこで中小企業がLED照明に変更することを短期的に促進し電気使用量削減に効果を上げ行政も利益を上げられる政策提言である。

### 2. イニシャルコストをなくす提案

中小企業で問題になるのは、当面の導入費用であるので導入コストをほぼゼロにする。(若干の工事費は発生する。)中小企業者は、LED照明導入により下がった月々の電気代から導入費用の負担をする。具体的には、月50万円の照明電気代であればLEDにすることで最低限25万円程度電気代は下がる。(蛍光灯40W電球をLEDに変更した場合18W以下の電力で賄え、ダウンライトの場合は100Wが15W～35W程度まで下がる。)LED電球に変更した店舗などの平均的なもので照明にかかる電気代が約1/3～1/5まで削減できた実績が多数存在する。またLEDは熱を持たないため夏の空調費の削減にも大きく貢献する。下がった電気代(25万円)より15万円程度の負担をしていただき、設備投資金額(導入の際、見積を業者が提出する。)回収まで払い込み、回収が終了した時点で月々の負担はなくなり中小企業

者は電気代の削減効果が100%得られるビジネスモデルである。

設備投資の実績値は上記モデルケースで150～300万円程度(既存の照明ランプにより電球以外に器具交換も発生するため)の幅があるが既存電球との電気代削減効果の観点から効果の高いものを提案することでより回収期間が短くなる。

行政は、イニシャルコストの負担を行う。よくある減税ではない。商工会、中小企業センターなどを活用し、公募により工事業者、LED電球業者などを選定して、選定業者の申請により有効であると認めた中小企業者(店舗、工場など)に行政は、設備投資(LED電球代)の負担をする。通常ダウンライトタイプで約1.5年、蛍光灯では約2.5年で設備資金の回収ができる(実際にLED電球を導入した業者の電気代削減額から計算した結果)事業としても十分に成り立ち実現可能性は大きい。

またより効果的な電気代削減のために全部LEDに変更する見積と、全体の2/3程度の効果的な部分だけを交換する提案営業が可能な業者を選択する。民間でもこのモデルで営業をしている業者があるが、資金不足から十分な普及にはなっていないのが現状である。

### 3. 中小企業診断士の役割

このビジネスモデルのポイントは、中小企業が倒産するなどのリスクが伴う点である。そこで中小企業診断士がリスクの評価をして、最低3年間は倒産リスクの少ない企業を診断業務により峻別すると同時に導入試算を作成しLED電球費用の回収期間を推定し公募の中から効果の高い案件に優先順位をつ

#### 4. メリット、リスク

## 5. 實現可能性

線はお金の流れ

中小業者

工事業

LEDメーカー

LED促進業者の認定

公募

公募

商工会など

行政



## 地域における中小企業の新卒採用支援

—中小企業は新卒の定期採用をきっかけに社内活性化を図ろう—

城西支会

大西 俊太

v-partners@beetle.ocn.ne.jp

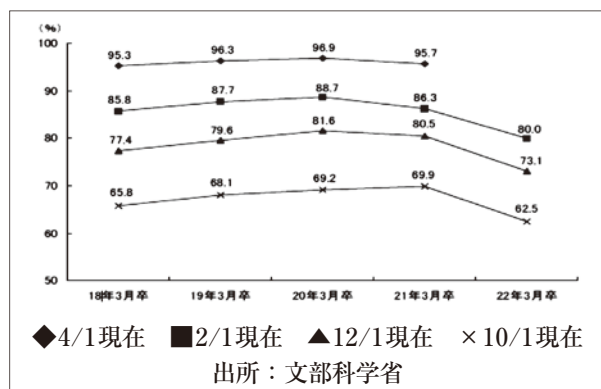
### 1. 中小企業の新卒採用支援の背景と目的

新卒採用、特に大学新卒者の定期採用を実施している中小企業は少ない。大多数の学生は大企業志向であり、中小企業経営者もあえて新卒採用は考えない傾向が強い。

ところが、ここにきて企業規模などより仕事のやりがいを重視する学生が増加してきた。また、最近の厳しい就職環境から、中堅・中小企業を就活の選択肢に入れる学生の大幅な増加も報道されている。

つまり中小企業にとっては優秀な新卒者を採用できる絶好のチャンスが到来している。

とはいえ、中小企業にとって新卒採用はコストやノウハウの面で不安が多い。そこで、地域の雇用開発にもつながる中小企業の新卒採用を初期教育まで含め、行政や関係者が支援することを提言したい。



就職内定率の推移(大学)

### 2. 新卒採用の意義と心構え

#### (1) リスクとメリットの認識

確かに新卒採用は中小企業にとってリスクのある人材確保手段である。そもそも採用自体がうまくできないリスクがある。また、仮に良い人材が採用できたとしても、短期間で離職してしまうリスクもある。

しかし、初期教育まで含め適切な方法で行えば、リスクを最小限に抑えることは十分可能である。

一方、新卒採用のメリットはゼロから自社の風土に合った社員をじっくり育成できる、という面だけではない。本提言ではそれ以上の意義があることを強調したい。つまり、既存社員の活性化、ビジョンや目標の明確化、社内制度整備のきっかけとなる効果である。新卒の採用で社内も明るくなり、教育のためには、まず既存社員が仕事の手順やノウハウを整理し、必然的に社内ルールを徹底することになる。

#### (2) 経営者の決意と受入体制

さらに、新卒採用に踏み切る経営者としては、まずは、社員の成長とともに中長期的に会社を成長発展させようというビジョンと決意が大切である。学生もそのような意気込みが感じられる会社でなければ、あえて中小企業に就職しようとはしないだろう。

また、新卒の採用を果たしたら、全社員で教育する姿勢と早期戦力化のための社内の受入体制がないと、逆に早期離職や社内の混乱につながりかねない。

### 3. 新卒採用・初期教育支援の手順

#### (1) 基本的考え方

まず、採用活動から初期教育を地域の中小企業が合同で行い、それに対して地元行政と商工会などの関係者が連携して支援していくことが本提言の骨子である。予算やノウハウ不足の中小企業でもこの企画に参加することで、安心して新卒採用に踏み切ることができる。

また、採用だけでなく、内定から入社まで、さらに入社から三年程度の間までの初期教育を一貫してフォローすることで、新卒採用の効果を上げていく。

しくみを提供する。

## (2) 採用活動の支援(合同就職フェア)

地域での「合同就職フェア」などは特に目新しいものではない。本提言の特色は、単に場の提供だけではなく、新卒採用に関するきめ細かなアドバイスやしくみの提供を行うところにある。

### ① 企業向けオリエンテーション

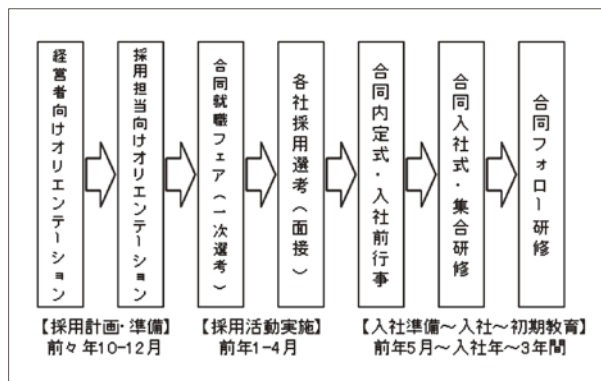
経営者、採用担当者向けに新卒採用の考え方や手法・手順について十分なオリエンテーションを行う。この際、各企業の個別指導も実施する。この段階で、中小企業経営者自身が、新卒採用の意義を理解し、決意を固めることが何よりも重要である。

### ② 採用活動実施(合同就職フェア→各社別選考)

地域の「合同就職フェア」の場で会社説明と同時に一次選考を行うことも考えられる。中小企業の新卒採用では、経営者が学生にビジョンや計画を自ら熱く語り、また、自社にマッチした学生を良く見極めることがポイントとなる。そのため、その後も必要に応じ各社別採用選考への支援を行うものとする。

### ③ 内定→入社準備→入社

合同内定式、職場の見学会・体験会、先輩社員との交流会、入社前研修、合同入社式などを行う。合同で行うもの以外は、各社ごとに実施するためのマニュアル提供やアドバイスを行う。この間のフォローは内定辞退の防止のためにも有効である。



中小企業の新卒採用～初期教育手順

## (3) 初期教育の支援(合同研修～フォロー)

入社前や入社時の「社会人の心構え」「ビジネスマナー」などは合同研修で行う。各社別の集合研修には企画や実施の支援を必要に応じ個別に行う。

また、正式配属後も概ね6か月ごとをめぐり、合同の集合研修や定期的面談などでフォローする。入社後3年間程度の間は、配属先でのOJTだけでなく、できるだけ「かまっておける」ことが離職防止にも効果があると考えられる。

## 4. 新卒採用上の課題と中小企業診断士の役割

### (1) 早期離職の防止

ある程度やむを得ないとはいえ、限られた人数の新卒採用を行う中小企業では、早期離職の防止が重要な課題であり、以下の対策が不可欠である。

第一に、採用時のミスマッチ防止である。自社の強みや将来ビジョンだけでなく、同時に等身大の自社の姿を伝えるべきである。また、面接で学生の本気度や自社への適応性を見極めることも欠かせない。

第二に、新入社員から3年程度の間初期教育と日ごろのフォローが必要である。現場OJTも重要だが、直属上司だけに任せることは危険である。

### (2) 新卒定期採用の継続

新卒採用はたとえ数人といえども途切れることなく、毎年着実に行うことが重要である。先輩から後輩へ指導していくしくみと社風の醸成には毎年の採用が不可欠である。継続することで採用や育成のノウハウも年々蓄積され、受入体制整備も進む。

### (3) 中小企業診断士による様々な支援

以上のような中小企業の新卒採用において、中小企業診断士はさまざまな場面で行政機関と連携し、支援を行うことが期待される。具体的には、全体の企画案策定、参加企業募集、個別企業向けの指導、研修実施への参画など、きめ細かな支援が診断士の役割である。

## 中小企業に業績管理を

城北支会  
鍛治田 良  
kajiryo@gd5.so-net.ne.jp

### 1. コンサルティングの現場から

私は中堅中小企業に対するコンサルティングを業としている。リーマンショックを発端とした不況の影響で、再生の仕事やそれに近い仕事をする機会が多い。

複数の企業にお邪魔しているうちに、私はある共通点に気がついた。それは、どこで儲けているか、どこで儲かっていないかが分からないのである。商品別採算、部門別の採算、事業別の採算などの収益管理がきちんとできていないことである。つまり、管理会計制度が未整備なのである。

### 2. 管理会計とは？

管理会計とは、企業内部の経営管理者に意思決定や業績管理を行う上で必要な会計情報を報告するための仕組みである。PDCA(マネジメントサイクル)を回すための道具とも言える。具体的には、意思決定に役立つものとして投資の経済性計算、業績管理には原価計算、部門別採算制度、予算統制などさまざまある。

管理会計と財務会計の大きな違いは、制度設計の自由度である。財務会計は商法、税法などの法律に準拠する必要があるが、管理会計は目的に合わせて自由に設計でき、導入するかしないかも会社で決めることができる。

管理会計の中でも、原価計算や部門別採算制度など事業の業績を把握するために必要な仕組みの導入が中小企業にとって必要と考える。

### 3. なぜ、管理会計がないと経営に苦しむのか？

では、なぜ、管理会計がないと経営に苦しむのか？それは、経営状態が悪くなった原因を深堀りできないからである。

財務分析をすることによって、売上高総利益率の悪化、売上高販売管理費率の上昇などからは、大くくりの原因推定は可能である。しかしどの商品が儲かっていて儲かっていないかなど、さらに突っ込んだ原因分析までは財務分析では踏み込めない。

このような場合管理会計を導入することで、経営実態について深い分析が可能となる。たとえば、原価計算を導入していれば、どの商品が儲かって、どの商品が儲かっていないかも見ることができ、それらのデータを顧客別に集計すれば顧客ごとの収益性が見えてくる。上顧客と思っていた顧客が本当は低収益性だったなんてことも、現場では遭遇する。

このように、経営不振の原因が具体的に数字で見えるようになると、確度の高い対策の立案ができるようになるのである。

管理会計を簡単に言うと、健康診断や診察前の検査と同じであるといえよう。検査をすることで、体調不良の原因が明確になり、確度の高い治療を行うことができるのである。

### 4. 管理会計導入のポイント

管理会計を導入するにあたって最も重要なことは、「何のために導入するのか」である。使用目的によって盛り込む情報やその精度が決まるからである。

たとえば、各店舗の利益責任を店長に持たせるために店舗別採算制度を導入するのであれば、売上加え、仕入等の売上原価、店員やアルバイトの人件費、店舗の賃借料、広告宣伝費など店舗運営に必要な費用を差し引いたものを利益とするのが一般的である。店長の裁量で管理できない総務や経理部門の費用は含まない。店長が店舗運営費用を削減したにも関わらず、総務が残業を行って利益が下がるということもあるからである。

しかし、同じような業種でも、本社の購買部で仕入れ価格が決まり、また、マニュアルによって使う材料の量も決まってしまうのであれば、原価に関して店長の改善の余地がないわけであるから、原価に関しては購買状況が影響を受けないような仕組みが必要である。

このように、同じような業種でも、会社の仕組みの違いによって、店長の管理できる利益の考え方が変わり、店舗別採算制度の仕組みを変えなければならない。

しかし、管理会計を導入している企業の中には、効果的な制度設計と運用がなされていることは少ない。売上しか管理できないのに利益責任を負わされ、管理会計が問題解決に使われるのではなく、社員を追求するための資料となってしまうのが多く見られる。

管理会計は、単に利益管理を見えるようにする仕組みを作ればよいのではなく、目的にあわせ、さらに各企業の組織形態、意志決定の仕組みなどに合わせ問題解決が促進されるようなものとしなければならない。

## 5. 中小企業診断士と税理士との連携を

現在では、簡単な管理会計制度であれば、特別なシステムは必要なく、市販されている一般的な会計ソフトの機能として含まれている。そのため、仕組み自体は、比較的容易に構築することができる。

前述の通り、管理会計は企業の特성에合った制度設計が必要となるため個別の対応が必要となる。所属する業界特性、事業戦略、組織形態などを踏まえて、導入することが望ましい。そのため導入には、中小企業診断士等、事業の特性、戦略、オペレーションと全体を俯瞰できる専門家の支援が必要である。

また、管理会計を月次決算等、財務会計処理と別の仕組みで構築することは、企業に大きな負担を強いることとなるので、税理士にも力を借りなければならない。

したがって、管理会計の導入には、中小企業診断士と税理士の連携が必要となる。

言うまでもなく、財務と事業は表裏一体である。過去の事業の結果の積み重ねが決算書に現れ、その決算書の内容によって資金の調達のしやすさが決まり、将来が決まってくる。

税理士と中小企業診断士とのタイアップできる施策を進め、中小企業を財務面、事業面からサポートできる支援が必要であると現場を経験して強く感じているのである。





# ビジネスのグローバル化に対応した創業支援制度の拡充

## ——中小企業診断士かかりつけ医制度の導入——

中央支会

北村 真之

m-kitamura@image.ocn.ne.jp

### 1. 現状

わが国の開業率は、過去20年では、3.7%～6.7%の間を上下しながら推移している。一方、廃業率は、開業率を毎年上回り、この趨勢は変わらず、日本の活力がなくなりつつある（出典：2010年版 中小企業白書 5表 業種別の開廃業率の推移）。開業率が廃業率を上回るための抜本的な施策が必要である。

### 2. 提言方針

開業率向上に繋がる創業支援に着目した二つの施策と、創業支援のなかで、金融、セミナーなどの施策が実施されているが、今後の成長が期待できるグローバル化にフォーカスした一つの施策を提言する（図-1参照）。中小企業の国際化の進展に伴い、創業者も、国外の成長の機会を取り込み、輸出や直接投資などで、アジアを中心とする世界経済の発展を自らの成長として取り込む必要があるためである。

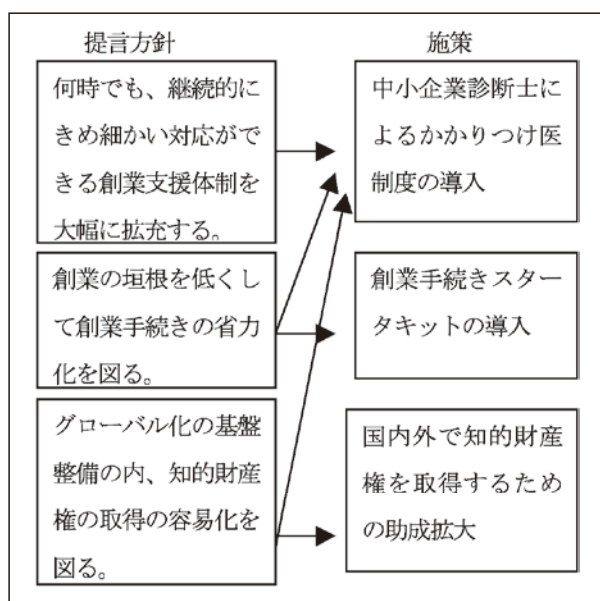


図-1 創業支援の提言方針

### 3. 中小企業診断士によるかかりつけ医制度の導入

創業者は、必ずしもグローバル化のための専門知識や経営能力が備わっているとはいえず、孤独で相談相手も身近にいないことが多い。また、中小企業施策の助成制度なども十分に知らないのが現状である。そのため、創業者のメンターとして、また、かかりつけ医として中小企業施策を処方する役割を果たす者が必要である。また、管轄行政も制度設計した中小企業施策の有効性の評価をする必要がある。

現状、管轄行政がその役割を果たしているが、限られた人員、予算のなかで、きめ細かい対応やフォローアップを行うことは容易ではない。今後、開業率を向上させると、更に、容易ではなくなってくる。

そこで、管轄行政と中小企業診断協会の支部が全面協力して、管轄行政で行っていた相談・指導などの施策を支部で他土業と連携して実費で対応できるようにする。企業で活躍している中小企業診断士などの活用（実務従事ポイント付与）を図り、夜間、土日を含めて対応し、創業者の利便性を図る体制を拡充していく。その対応に際しては、創業者に対して一人もしくは複数の中小企業診断士でかかりつけ医として情報を共有（カルテ使用）し、創業から解散まで相談・指導などをする制度を導入する。中小企業診断士は経営診断だけではなく、創業企業に必要な中小企業施策を総合的に判断して提案し指導する。また、中小企業施策の有効性評価を行い、結果を管轄行政にフィードバックする。専門性が高く、複合的な課題に対しては管轄行政が事務局となり、かかりつけの中小企業診断士が、課題に適した専門家をコーディネートし、チームを編成して対応する（図

ー2参照)。これにより、創業者の意向に沿った本質的な課題解決を図ることができる制度となる。創業者は、メンタル面も含め安心してビジネス展開でき、その結果、中小企業施策の有効活用、並びに創業者の開業率の向上と廃業率の低下が期待できる。

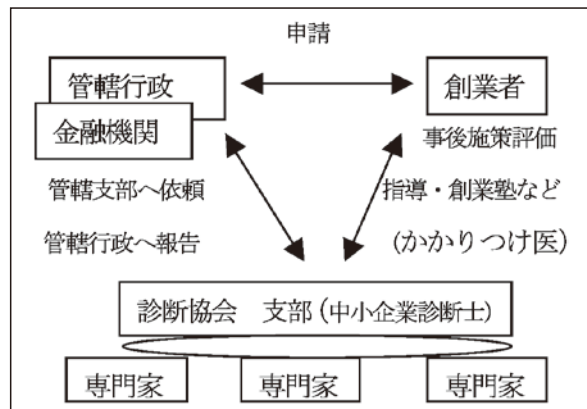


図-2 かかりつけ医の概念

#### 4. 「創業手続きスタートキット」の導入

創業には勇気が必要であるが、次の一步を踏み出すと、基幹業務の準備の他に忙殺的な創業手続きが待ち構えている。創業手続きは、管轄行政が分かれており、種々の手続きが必要であり、管轄行政により様式もさまざまである。

そこで、会社設立手続き、事業開始手続き、許認可事業手続き、助成金・補助金申請手続き、社会保険・労働保険手続きなどの管轄行政届出書類などの創業手続きや、商標、意匠、特許などの出願書類作成支援ツールなどの創業に役立つものを「創業スタートキット」として、創業者に提供するとともに、手続き方法などについては、当該創業者のかかりつけの中小企業診断士が説明していく。

これにより、創業手続きの省力化を図ることができる。その結果、創業への垣根が低くなり、開業率の向上につながることが期待できる。

#### 5. 国内外で知的財産権を取得するための助成拡大

経営資源の乏しい創業者でも、国内外で知的財産

権を取得するには、① 先行調査、② 出願、③ 審査、④ 登録の順の動作が必要である。しかし、言語的、地理的差異により翻訳等で高額なコストと複雑な手続きが必要となるため、次の二つの施策を提言する。

##### (1) 国内外における意匠、商標の先行調査の助成

現状、特許については、「中小企業等特許先行技術調査支援事業」の施策があるが、意匠、商標には、施策が設けられていない。創業者の多くは、革新的な技術（特許権）をもつ者ばかりではない。それらの創業者も、ビジネスのグローバル化に対応するためには、国ごとの法律に従った意匠、商標の知的財産権を取得する必要がある。創業者が他社の権利を侵害しないように国外で先行調査することは、上述の言語的、地理的差異により容易ではない。また、意匠、商標は無審査で登録する国も多くあり、事業展開後に、侵害となるリスクも少なくない。

そこで、国内、国外も含めて意匠、商標の先行調査事業を助成対象とする。そして、「知的財産の戦略的な活用に関する支援」は取得費用を補助対象にしているが、先行調査費も補助対象にして対応する。

##### (2) 創業者と知財関連者とのマッチング事業

クラウドコンピューティングが進展するなかで、知的財産権に関する法律は、国ごとに違い、権利取得した国、情報を蓄積する国、利用者がサービスを受ける国、商品を販売する国、商品を生産する国がそれぞれ異なり権利関係が複雑になってきている。

創業企業には、それに対応する人財もなく、外部に頼るしかない。しかし、「信頼できる」国内外の代理人、調査会社、特許事務所などを国内外でみつけることは容易ではない。

そこで、管轄行政が事務局となり、創業者と知財関連者とのマッチング事業を行い対応する。このとき、かかりつけの中小企業診断士は、当該創業企業の知財の目利きを行い、知財戦略の立案を支援して、創業者に外部に委託すべきものを助言していく。

# リーマンショック以降の不況中小企業への打開策は？

— ‘財務的見解’ では見捨てられたが、‘インターネット活用’ で “業績復活&向上” させた事例企業中心として—

城南支会

沼田 邦男

k-numata@amber.plala.or.jp

## 1. はじめに

「ピンチを乗り越えて」との副題の今年の中小企業白書では「リーマンショック以降、中小企業からは、依然として「資金繰りや雇用が厳しい」「売上が伸びない」「先行きに不安…」といった声が数多く聞かれ、予断を許さない状況が続いている。」となっている。しかし一方、不況にも関わらず好調な企業もあり、その中で筆者が「経営力向上Tokyoプロジェクト」で実施のケースを中心に以下述べる。

## 2. 現状と問題点そして対策について

### (1) 某社の経営・技術上等の現状&問題点

さて訪問時の状況は次の通りであった。売上低下傾向、損益分岐点売上の回復含め歯止めが必須なのだが、法人事業概況説明書の「当期営業成績の概要」欄には「打開策も特になく」との会計士よりの見解であった。財務的視点でのみの見解しか持ち併せていない会計士がもう当企業の存続は無理」と言っているようなもので、そのままでは資金繰りが一層悪化し“座して死を待つのみ”、との感であった。当企業は本当に回復は無理なのか？

### (2) 対策案

経営力向上チェックシートにもとづきチェックし以下の通り対策を行った。報告を終り退出時に、同席の商工会議所の某相談員からも、「ほう そんなやり方も、あったのですね」と、顧客が納得の様を診て感嘆し歓びのご様子でした。

① 背景：当企業は服類製造販売の小規模事業所で、父親中心の家族で仕事をこなしていた。当社の強みは約十年前よりウェブに強いご子息が自力でHPを創って売上に貢献していたことであった。

しかし今回のリーマンショック以降では、実業不振の企業でウェブ未実施企業もウェブの世界に大挙して雪崩込みウェブ企業間も激戦⇒ウェブ売上減ともなったが、それに伴う対策が必要となった。

② 対策：総じて、従来型の社長（父親）、ネットに強いご子息の各々の持ち味を最大限に生かし総合的展開で活路を見出すべきであるとの骨子のもと、HP上での対策は次の通り説明したが、顧客よりは、「新しい気づき」を得た」とお喜びだった。

いわゆる、まずは、検索エンジン大手のグーグルとヤフーへの‘検索エンジン最適化’ 策いわゆる自社のHPのトップページへ顧客の誘導策を説明した。上記は実店舗販売で云えば、多くの顧客を自店に呼び込むHP上のやり方とも言うべきものであるが、またHPへ誘導された顧客の売上増加策（実店舗販売で言えば、購入率アップ施策）をも説明し更なるご納得をえた。（詳細については、細部技術的説明が必要ゆえ割愛する。）

## 3. 提言について：

### (1) 背景：

① はじめに：去る直近の8月中旬、中小企業大学校東京校で、会計士、中小企業診断士対象の‘中小企業の為の経営計画策定実践研修～経済産業省’ が開催された。成果として節柄、中小企業が借入の際に金融機関を説得できる資金計画、利益計画等の作成のコツを国の推奨の講師により実践的に学べるという機会をえた。そのグループ討議の最中、財務に強い会計士一同に、‘財務’ では見捨てられ企業は死を待つのみなのか！との問題提起の中で、筆者は‘インターネット活用’ で “業績



復活&向上”させた掲題の事例を説明したら「そんな良い事例・方法があるのか」と新鮮な感覚で感嘆し受け入れられた。

そのようなことができるようになった背景としては、‘インターネット活用’の急速の進歩・発展があるわけで要点のみを記すると以下の通りである。

② 事業者に資するインターネット利用進歩の背景:

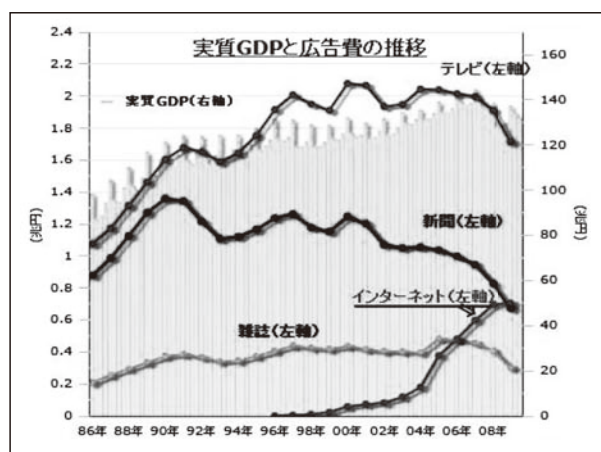
(i) インターネット利用者数等大幅増加について

インターネット利用者数は、9,408万人で対前年比3.5%増であり昨年に引き続き順調に増加していること。(H22年版情報通信白書より)

(ii) 実質GDPと広告費の推移(左下頁図)について

様々な広告媒体中、今や、インターネットはTVに次ぐNo.2となった。今後の動向については、例えば、TV通販No.1のジャパネット高田の社長が直近のTV出演で云うには、「当社では、早晚、インターネットがTVを追い越すであろう」とのことであった。

従ってインターネット利活用の比重は一層高まっている。(下図はH22年広告白書より引用。)



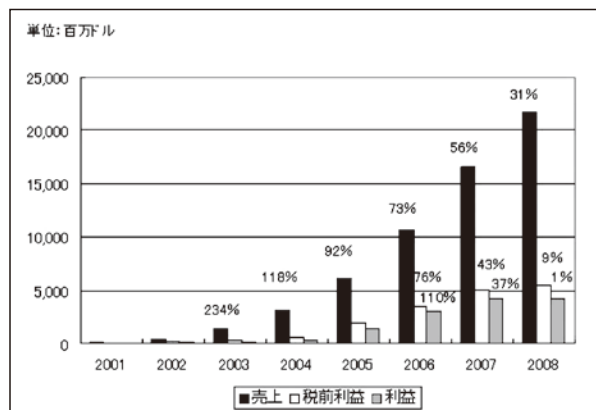
広告費の推移(媒体別)

注) 新聞を追い抜いたインターネット広告は、TV 通販 NO.1のジャパネット高田では、インターネットがTVを追い抜いて逆転する!とも言っている。

(iii) 不況下でも好業績をつづけるグーグルについて:

Google(グーグル)は、米国のソフトウェア会社、あるいは、同社の運営するインターネット上の検索エンジンを意味する。その業績は、次図にある

通り、不況とは無縁で右肩上がり傾向で、そのことはインターネットの興隆を意味するものと言える。



Googleの業績推移

(iv) 今後の発展の方向について:

今後は、当面上述のHPだけではなく、独自のブログ+Amebaブログ+メール+ツイッター+動画+YouTube+Ustream+Mixi等を中小企業事業者様の求めるニーズに合致すべく如何に有機的連携をして使いこなすか……ということである。

注) **ブ ロ グ**: 個人や数人のグループで運営され、日々更新される日記的なWebサイトの総称。Amebaブログはレンタルブログサービスの一種。多くの著名人も利用する。

**ツイッター**: 140文字以内の「つぶやき」を入力し、それをみんなで共有するサービス。

**Ustream**: 一般に広く知られている「YouTube」は、あらかじめ撮影(編集)した映像をインターネット上で配信する仕組みだが、「Ustream」は撮影+配信を、いきなりライブ中継が出来る点で「YouTube」との大きな違いである。

(2) 提言:

国・都・区・市等の行政並びに経済団体等の常席含む経営関係の相談員については、会計士、弁護士、中小企業診断士、社会保険労務士等の士業の方々が様々な形で従事させて頂いている。

昨今、前述のとおり、財務管理相談のみの視点のみでは、生きる価値のある中小企業をも死んでしまうという実態例、そして、中小企業事業者に資するインターネット利用の飛躍的進歩から、上述における経営関係の相談員、商工相談員の一角にインターネットに強い中小企業診断士の常駐込みの活用をご提言申し上げる。



## 岐路に経つ「社会的自我企業」再構築のための提言

### ——普遍的な強さの獲得を目指して——

城南支会

松 美奈子

minahashgogo@mg.point.ne.jp

#### 1. 人間行動の中での「社会的自我」

社会心理学の一分野においては、心理の表層には深層の欲望を抑圧しようとする「超自我(社会的自我)」があるとされている。この立場からみると、人間が深層の欲求にもとづいて何らかの行動を取るときにはその行動が「社会的自我」に照らして適正なものであることを確認し、承認される必要が生じる。仮にその行動が「社会的自我」からみて穏当でない場合には、行動に何らかの変更を加えることになるだろう。

#### 2. 企業の「社会的自我」に基づく行動

「社会的自我」はヒトの行動についての概念だが、これを企業(組織)の行動にもあてはめてみよう。社会的に好ましい「企業のパーソナリティ」の表出方法は時代の変遷とともに変容を遂げているが、「善良な企業であること」が不変の定義であろう。しかし「善良な企業」の理念を掘り下げた場合、「真に善良な企業」と「社会的自我によって善良な態度を取る企業」の二種類が存在すると推定される。

#### 3. 非「社会的自我」企業の半世紀

A社は製造業の企業で、高い専門性と研究開発層の手厚さを強みとする創業50年を超える老舗である。この企業は社会環境の変化にとまどない、本業で培った技術を新しい事業分野に転用することで成功を収めた体験を持っているが、近年の環境変化を鑑みその事業分野からも敢えて撤退し、さらなる新事業へのシフトを断行している。しかしこの新事業分野にとどまることを最終目的とはしておらず、並行して将来進出すべき新分野に備えた研究開発に手厚

い予算を充てている。これらの行動の動機について、彼らは「企業の成長のため」や「収益性の向上のため」とは言わず、創業者が掲げた社訓「従業員とその家族の幸福の実現」が長期的な最終目的であることを強調する。たとえば撤退事業の関係者(在籍年数の長い作業工)からひとりの会社都合退職者も出さなかったことを誇りとしており、長年この企業の従業員として吸収してきたノウハウを今後の新規事業開発に活かしてもらおう準備がある、と胸を張る。従業員もこの企業に対する愛着を示し、職場の雰囲気は非常に温かい。

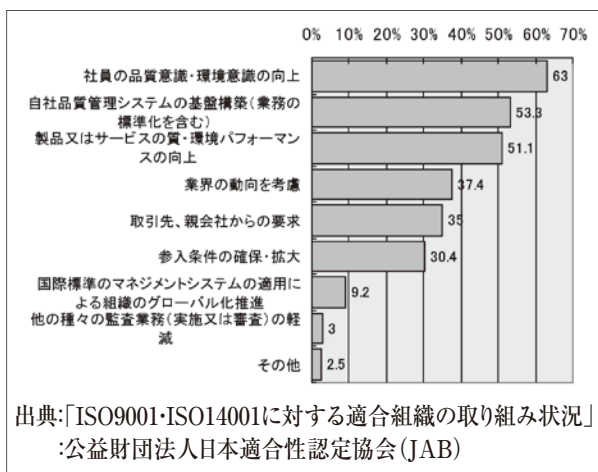
A社は内部統制などへの取り組みには未着手である。しかし企業内部には創業以来の独自のしくみや、ISO9001認証取得を通じて培ってきた明確なルールが脈々と文書化され継承されており「必要があれば即時に個々のシステムに対応できる」体制を既に有していることが明らかである。A社のような企業はある意味マイノリティであるが、「真の善良さ」を含む独自のアイデンティティに基づいてブレなく行動することで、普遍的な強さを発揮し続けているのである。

#### 4. 1980年代の「社会的自我」的企業行動

1980年代後半に企業のメセナ活動が盛んになり、大企業の主導により多くの文化施設が設立され、社会活動が実践された。中小企業においても、何がしかの社会貢献活動に参画する企業が多く見られた。しかしこれらの活動の中には税務対策を目的とするものやマーケティングに利用されたものもあり、その後の「失われた10年」を経て消滅してしまったものも多い。

## 5. 1990年代の「社会的自我」的企業行動

1990年代には「企業の活動そのものを第三者機関によって評価してもらうこと」が中小企業においても一般的となった。1987年に制定されたISO9001（品質マネジメントシステム）は1990年代中盤から日本においても注目を浴び、その後、環境マネジメントシステムに関する規格であるISO14001と併せて、製造業などを中心とする「ISOブーム」が巻き起こされた。公益財団法人日本適合性認定協会が2009年に行った調査では、回答企業のうち35%以上が認証取得の目的を「業界の動向を考慮」「取引先、親会社からの要求」としており（複数回答）、一定数の企業が社会的自我レベルでの「善良さ」のシグナリングをする目的でISO認証に取り組んだことが伺える。しかし、2000年頃を境に新規取得企業数が減少をはじめ、現在ではISO9001、ISO14001ともに認証継続企業数そのものがやや減少傾向にあり、システムの本質に対する共感のない企業にとっては、爆発的なブームの去ったシステムが負担になっていることが推察される。



認証取得の目的(複数回答)

ISO規格が要求していることの本質は「企業の内部活動をブラックボックス化しないこと」であり、この要求の目的は内部統制やリスクマネジメント、事業継続プログラムと同根である。しかしながら1990年代当時は企業の内部活動を文書化すること自体が

企業の深層をさらけ出すことであると受け止められ、「社会的自我」により行動する企業の生理的な嫌悪感を掻き立てたことは想像に難くない。

## 6. 2000年代の「社会的自我」的企業の環境変化

2000年代初頭に企業の不祥事が相次いだことを契機とし、内部統制・リスクマネジメント・事業継続マネジメントなどさまざまな「企業の善良さを測る尺度」が次々に国内に導入されている。その概念の浸透のスピードは非常に速く、ここに至ってはもはや景気変動や「企業の実態にそぐわないこと」を言い訳にこれらの尺度の適用を回避することは困難な状況となりつつある。しかし同時に、割拠するマネジメントシステムに呼応して場当たり的によそいきの「理念」を作り続けることは、企業が外部に対して示す仮面を次々に生産する行為に過ぎず、これを繰り返すことによって企業の内面（深層）との不整合が頻発することが危惧され「社会的自我」による演技を続けることが本当に妥当なのかを自ら考えるべき岐路に立たされていると思われる。

## 7. 提言

企業に対しては企業の内面（深層）と「社会的自我によりつくられた理念」の不整合の発見からその乖離についての「気づき」が醸成されること、これにより自社のアイデンティティの再評価、理念の再構築が促進されることを切に願う。

また、中小企業の支援を行う機関に対しては、単に認証取得や計画策定支援のための専門家派遣などにより「システムの練度」の向上を目指すだけではなく、理念の不整合から企業としての人格を破綻させてしまった企業の気づきやシステムの再構築を支援し、企業のアイデンティティを回復・確立させるための支援策を拡充されることを提言したい。

## 平成22年度「地域政策提言集」

2010年11月17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／高橋 徹

西谷 茂／中村 稔／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

