

地域・産業・企業の活性化に向けた
政 策 提 言 集

平成 25 年 3 月

一般社団法人 秋田県中小企業診断協会

目 次

はじめに	1
------	---

【 政 策 提 言 】

I 統合型リゾート（IR）による地域活性化	荒牧 敦郎	2
II 中小企業における高年齢者雇用のあり方	小笠原 浩之	12
III 「課題の本質」を見極めて発想の転換を	佐瀬 道則	15
IV 中小企業施策への提言	佐藤 徹	20
V 体系的な中小企業支援を	佐藤 善友	24
VI やる気にさせる政策を ～制度設計と運用に関する考察～	富野 忠雄	27
(執筆者・あいうえお順)		

おわりに	32
------	----

はじめに

平成 24 年 4 月 2 日、「一般社団法人 秋田県中小企業診断協会」が発足しました。

それまで私たちは、全国組織である「社団法人 中小企業診断協会」の秋田県支部として活動してきましたが、今回の新法人設立により独立した法人となった訳です。これを機に、さらに自主性を高め、行政機関や学術機関、民間企業など秋田県内の様々な機関との連携しながら、活動分野の拡大を図っていこうと考えています。

新法人スタート時点での会員は 29 名。独立したコンサルタントとして活動している会員や、行政機関や公的団体、民間企業に所属しながら中小企業診断士としての活動をしている会員など背景は様々ですが、今まで以上に地域の企業や経済の活性化のために力を発揮したいと張り切っています。

県内企業は、リーマンショック以来の景気低迷や、東日本大震災の影響などで厳しい環境に置かれています。秋田県内の経済全体をみても、人口減少や少子高齢化が全国一のスピードで進行するなど、企業経営ばかりではなく、地方自治体や地域社会にとっても逆風は強まっている状況です。

このような中、新法人の発足を一つの機会として、私たちは秋田県という地域や地域の産業・経済、そして地元企業が活性化するためには何が必要か、何をなすべきか、中小企業診断士として考え、それを「政策提言集」としてまとめました。執筆者の 6 名は当法人に所属する中小企業診断士です。取り上げたテーマや提言の内容は様々ですが、閉塞した状況を切り開き少しでも状況を改善しようとする意気込みを感じ取っていただければ幸いです。

それぞれの提言が少しでも状況を改善するきっかけとなることを祈念して、政策提言集発行のご挨拶といたします。

平成 25 年 3 月

一般社団法人 秋田県中小企業診断協会

代表理事会長 佐 瀬 道 則

統合型リゾート（ＩＲ）による地域活性化



荒牧 敦郎

１．統合型リゾート（ＩＲ）とは

（１）カジノを活かした地域活性化シンポジウム

2012年12月3日の午後、秋田市内のホテルを会場に「カジノを活かした地域活性化シンポジウム」と題した催しが行われた。このシンポジウムは秋田商工会議所の主催であり、会場には県内の経済人をはじめ、県議会や市議会の議員、行政担当者、学生や一般市民など約100名の参加者が集まった。

シンポジウムでは冒頭、秋田商工会議所の渡邊会頭が挨拶に立ち、「秋田県は全国一のスピードで人口減少・少子高齢化が進んでおり、画一的な観光や地域振興策では、明るい展望が期待できない。今こそ、国際的な視野に立って、インパクトのある振興策が必要であり、特定複合型観光施設、いわゆるＩＲはその選択肢の一つとなり得ると期待している」と述べた。

続いて、大阪商業大学の理事長・学長である谷岡一郎氏が「カジノを活かした地域活性化の可能性」をテーマに基調講演を行った。最初に谷岡氏は「ＩＲとは統合型リゾート（Integrated Resort）の略であり、カジノやホテルなど多様なエンターテインメント施設群を包含した複合観光施設である」と説明、世界各国でＩＲにより経済が成長している状況について述べた。

例えば、最近ＩＲを導入したシンガポールでは、カジノが出来てから観光客の増加など成長がうなぎ上りとなっており、この世界的な不況の中でも14%の成長を遂げた。また、ラスベガスの一人当たりギャンブル消費額は2010年、2011年と徐々に右肩上がりとなっている。アジアでは、マカオのカジノ収益は2010年で2兆円を超え、韓国のカジノも売上が伸びているという。

続いて谷岡氏は、現在の日本では刑法で禁じられているカジノを合法化する法律、ＩＲ法案について説明し、次のように述べた。

カジノ合法化は、最初は国内10か所程度の地域に限定してＩＲ整備を認めることとなるが、ＩＲ整備を行いたい各地域から提出されるＩＲ計画を国が評価するという手順となる。その際の評価基準としては、まずＩＲのメインテーマや地域の独自性といった「総合コンセプト」が重要であり、「地域との関係」という観点では、10年後、20年後のＩＲにより街が発展する姿、プロセスを考えて欲しい。

最後に谷岡氏は、商工会議所などがＩＲによる地域づくりを推進している秋田を念頭に置いて「トップに立ちＩＲを推進しようとする人は、リスクにチャレンジし、強い意志を持って覚悟を

決めて進めてもらいたい」とエールを送った。

基調講演に続いて、パネルディスカッションが行われた。秋田商工会議所のＩＲ法案専門委員長・佐野元彦氏がコーディネーターを務め、パネリストとしては、基調講演を行った谷岡一郎氏に加え、大阪商業大学アミューズメント産業研究所所長の美原融氏、株式会社博報堂カジノ研究所所長の栗田朗氏、そして地元・秋田からＮＰＯ法人・イーストベガス推進協議会理事長の長谷川敦氏の４人が参加した。ここでは、地方都市である秋田でのカジノ成立の可能性や、ＩＲ推進に関する行政と民間の役割分担、地方におけるＩＲ推進上の課題など具体的なテーマについてディスカッションが行われ、各パネリストからは専門的な立場から説明、意見が述べられた。

長年、民間の立場からカジノを中核とした街作りを主張してきた長谷川敦氏は、「ＩＲの導入により、人口が流入し関連産業、県内観光地が活性化される。建設業や関連業者が活性化され、地元での雇用が創出される。自治体の税収が増えて、住民サービスの充実が図られる」とＩＲ導入による地域への効果を述べた。

美原融氏は、谷岡氏が基調講演で説明したＩＲ法案の策定にも深く関与した専門家であり、ＩＲ設置地域の選定に関して「自治体間の提案競争が起こる。地域との合意形成が取れており、優れた提案が選ばれる仕組みを考えている」「選定基準としては、地域の観光・産業・社会諸施策との整合性や、実行可能性・観光振興への効果などを考えなければならない」と述べた。

博報堂の栗田朗氏は、「ＩＲはカジノを目的としている訳ではない。ＩＲは成熟国家である日本の観光産業発展のツールであり起爆剤である。今を逃すと投資家は東アジア諸国へ目を向けてしまう。今こそ、秋田から中央を動かしていただきたいと思う」と発言した。

質疑応答の時間では、参加していた穂積秋田市長が会場から「地方自治体がＩＲ導入の申請をした場合に、カジノ事業者が誰も手を上げない（その地域でのカジノ運営に名乗りを上げない）ことはないのか」など具体的な質問を行ったことが注目を集めた。

最後にコーディネーターの佐野氏が、「この地域がどうあるべきなのかというビジョンを定め、産業・観光政策の中にＩＲを位置づけることがスタートであるということが理解できた。そうすると官民一体となって、地域の意思を形成していくことが大事なポイントになる。ぜひ今日のシンポジウムを景気に前に進むことを期待・お願いする」と締めくくった。

(2) ＩＲとは

ＩＲとは、谷岡一郎氏も言及したように **Integrated Resort** の略であり、多様なエンターテインメントやアメニティー施設群を包含する複合観光施設で、観光客、ビジネス客、地域住民などの内外の顧客を集客し、交流、消費を通じて、魅力ある楽しみやサービスを提供できる施設コンセプトを意味する。

ＩＲを構成する具体的な施設としては、ホテル、エンターテインメント・ショー、カジノ、コ

ンベンション施設、ショッピングモール、スポーツ・スタジアム、飲食施設などが挙げられる。カジノはＩＲにとって中核となる施設であり不可分の要素であるが、ＩＲの全てではない。例えば、「カジノ」という言葉から真っ先に頭に浮かぶ都市・ラスベガスでは、全体の収益に占めるカジノの割合は４０％であり、収益の半分以上はショッピング、飲食、エンターテインメント・ショー、展示会などカジノ以外の要素によって獲得されている。最近、「カジノ」という言葉に換わって「ＩＲ」という言葉が使われるようになってきたのは、このような「様々な要素を複合した観光施設」という点を協調する目的がある。

今回行われたシンポジウムは、このＩＲを活用して秋田という地域を活性化する可能性を探るという目的があった。ではなぜ、この時期に秋田商工会議所の主催で、このようなＩＲを考える催しが開かれたのだろうか。ここに至った経緯には、カジノと秋田を結ぶ長い歴史がある。

２．イーストベガス推進協議会の活動

（１）１７年間の活動

今回のシンポジウムにパネリストとして参加した、ＮＰＯ法人・イーストベガス推進協議会の理事長・長谷川敦氏は、秋田にカジノを誘致しようという活動を１７年間に渡って続けてきた。長谷川氏がこの活動を開始した時期は、石原慎太郎東京都知事（当時）が「お台場カジノ構想」を打ち出すより３年も前であり、長谷川氏は日本国内で最も早くからカジノによる地域活性化策を主張した先駆者と言える。

活動を始めるきっかけとなったのは、長谷川氏が大学卒業を控えた１９９６年に友人とラスベガスへ旅行したことである。この旅行で、訪れる全ての人を驚かせ楽しませようとする観光都市・ラスベガスに新鮮な魅力を感じた体験から、人口減少の進む秋田でカジノを核とした街づくりを行い、観光誘客によって地域を活性化しようという構想を思いつくに至った。

長谷川氏はこの構想をイーストベガス構想と名付け、始めは中学・高校時代の友人を中心とするグループで構想の推進に取り組んだ。まず、雄和町（当時）の助成制度を活用した勉強会で「構想」を具体的な報告書にまとめる取り組みを行った。「イーストベガス」とは「東洋のラスベガス」という意味合いである。

２０００年３月にはその成果として、建設するカジノホテルの規模や年間来訪者、税収などの経済波及効果を含む具体的な計画としてまとめ上げ、伊藤憲一雄和町長（当時）に対して提言。町長は「若者らしい、目の付け所が違う計画」と評価し、構想への支持を表明した。

長谷川氏を中心とするグループは様々な機会を捉えて構想のＰＲに務めた。その活動は、次第に地元紙や全国紙等の新聞やテレビなどにも取り上げられるようになり、地域の中で活動の知名度を上げていった。２００１年２月には、ラスベガス研究の第一人者であるウェールズ大学・大学院助教授（当時）の井崎義治氏（現・流山市長）を雄和町に招いてイーストベガス構想に関する

セミナーを開催した。このセミナーでは、県内の若手経済人もパネルディスカッションのパネリストとして参加しており、これを一つの契機として、秋田県内の若手経済人層にも構想の理解者、支持者が広がっていった。

(2) イーストベガス推進協議会の設立とNPO法人化

2001 年 10 月、「構想を実現に向けて推進するためには、土台となるしっかりした組織を作った方がいい」という若手経済人のアドバイスを受け入れて、イーストベガス推進協議会を設立、活動は新たな段階を迎えた。

2002 年 9 月、イーストベガス推進協議会は、雄和町や秋田県の職員や県議会議員、県内の企業人などを含む 17 名でラスベガスへの視察旅行を実施した。この視察では、ラスベガスを管轄するクラーク郡の行政府から道路などインフラ面を含む街作りについてヒアリング、さらにラスベガス市の商工会議所で会頭と面談し、街全体の経済や雇用などについて学ぶとともに、観光局では人の流れなどに関する詳細なデータの提供を受け、構想の実現に向けた情報・資料の蓄積を行った。

2003 年 9 月には、同協議会をNPO法人化した。NPO法人・イーストベガス推進協議会は、秋田商工会議所会頭や国会議員を顧問として迎え、若手の経済人にとどまらず秋田県内を代表する企業経営者もメンバーとして加わっている。このことから、草の根的な市民活動として始まった活動が県内の経済界、行政機関、政界に理解・支持を拡大してきたことが分かる。

(3) 第3回日本カジノ創成サミット

秋田県では、長谷川敦氏の先駆的な活動によってカジノを活用した街作りが提唱されてきたが、石原東京都知事の「お台場カジノ構想」をきっかけとして国内の各地でカジノ合法化や地域へのカジノ誘致をはかる活動が行われるようになっていった。これらの活動は、沖縄県那覇市、静岡県熱海市、石川県珠洲市、愛知県常滑市などで始まり、現在ではカジノ誘致を目的とする活動は国内数十か所に広がりを見せている。

このようなカジノ誘致活動を行う各地域は、一方では互いに競争相手でもあるが、その一方では、カジノ合法化という共通の目的を推進するために協力し合う関係でもある。このような地域間の協同の活動として、2003 年以来、「日本カジノ創成サミット」というイベントが行われている。第 1 回の日本カジノ創設サミットは、石川県珠洲市で、第 2 回のサミットは 2004 年に静岡県熱海市で開催された。そしてこれらに次ぐ「第 3 回日本カジノ創成サミット in 秋田」が、2005 年 12 月、NPO法人・イーストベガス推進協議会が中心となって、秋田市拠点センター・アルヴェを会場として開催された。

このサミットには、前述の「カジノを活かした地域活性化シンポジウム」にも参加した大阪商

業大学の谷岡学長や美原教授を始め、諸星裕桜美林大学大学院教授、国会のカジノ議連に参加する金田勝年議員や鳩山邦夫議員が参加した。また、日本各地のカジノ推進団体の代表者をパネリストとするパネルディスカッションにおいて、カジノ推進に関する意見、情報の交換が行われた。また、きらめき広場では「カジノってこんなに面白い」をテーマに模擬カジノやトークセッションが行われた。このサミットを通して、イーストベガス推進協議会は秋田県内の各界、市民層にカジノ合法化を巡る状況や「イーストベガス構想」についての理解を広めた。

3. 秋田商工会議所における統合型リゾート（ＩＲ）への取り組み

(1) 未来委員会の提言

秋田商工会議所では、前会頭である故・辻兵吉氏や現会頭の渡邊晴彦氏がイーストベガス構想に理解を示し構想を支持したことや、イーストベガス推進協議会に参加している企業経営者の働きかけがあったことから、次第にカジノによる観光誘客や経済活性化に積極的な機運が盛り上がっていった。その中心となったのが未来委員会である。

2010年11月、秋田商工会議所は秋田市長に対する要望事項の中で「未来委員会の提言の実現【3】イーストベガス構想の促進」という項目を設け、次のように要望した。

秋田に、カジノによる誘客を図るため、NPO「イーストベガス推進協議会」ではカジノ研究会を開催して、秋田らしい事業計画の検討を進めております。ついては、秋田市においても、「交流人口の拡大」という視点で、この計画立案支援およびゲーミング法案が成立したタイミングで誘致に名乗りを上げられるよう積極的な協力をお願いしたい。

翌年の2011年12月には、秋田商工会議所とNPO法人・イーストベガス推進協議会が共同で「秋田市における特定複合観光施設区域（ＩＲ）法案指定に向けた提言書」を穂積志秋田市長に対して提出した。

この提言書では、まずイーストベガス推進協議会のこれまでの活動内容とイーストベガス構想の内容について述べ、カジノ法案（ＩＲ法案）現状について説明している。次に、秋田市から提出された質問に答える形で、「秋田にＩＲ誘致が決まった場合に、開発業者は必ず確保されるのか？」「ＩＲに関する自治体の負担はないのか？」などの論点について説明している。

そして、秋田市長に対する提言として、「（カジノ法案の）法制化を見据えたより具体性のある調査研究が、来年度内において民間と行政が一体となり取り組むべき課題です。」「人口減少、高齢化に陥っている秋田市、秋田県の総合的な活性化をはかる方策の一環としてカジノの是非を検討する材料・機会を準備するために、2012年度の調査実施に必要な財政措置を講じることを、要望いたします。」と述べ、行政においてもＩＲを活用した地域づくりの検討・推進を進めるよう、一歩踏み込んだ、具体的な要請を行っている。

(2) I R 法案専門委員会の設置

これまで見てきたように、従来、秋田における I R への取り組みは、もっぱら N P O 法人・イーストベガス推進協議会および秋田商工会議所を中心とした民間によって担われてきた。I R 設置のためには、民間と行政が協力して取り組むことが必要であり、イーストベガス推進協議会などの民間団体は秋田県や秋田市などの行政機関に対して I R の推進を要望してきたが、なかなか行政から積極的な関与を引き出すことが出来なかった。しかし、2012 年は秋田における I R 推進の歴史に新たなページが開かれた。

2012 年 4 月から、秋田商工会議所が秋田県から補助を受けて、I R 推進のための調査研究事業を実施しているのである。事業実施の主体は秋田商工会議所やイーストベガス推進協議会など民間団体であるが、県内の行政機関が I R 推進にかかる予算措置をしたのはこれが初めてであり、県内の I R 推進の活動は一步前進したと言える。

秋田商工会議所はこの事業を行うため会議所内に I R 法案専門委員会を設置した。同委員会のメンバーには、秋田商工会議所やイーストベガス推進協議会など民間に加えて、秋田県、秋田市の行政担当者、秋田県観光連盟や秋田観光コンベンション協会の専務理事も加わっており、I R を活用した地域づくりに関して現実的、具体的な調査研究に取り組んでいる。

(3) I R 法案専門委員会の事業内容

I R 法案専門委員会は、平成 24 年度の事業として以下の活動を実施した。

a 情報収集活動の実施

2012 年 6 月 2 日に大阪商業大学を会場に行われた「ギャンブリング・ゲーミング学会 第 8 回シンポジウム」や、同 6 月 14 日に衆議院第 2 議員会館で行われた「全国カジノ誘致団体協議会」に参加し、I R に関する情報収集や他団体、専門家との意見交換を行った。

b 有識者・研究機関へのヒアリングの実施

大阪商業大学の谷岡学長や美原教授、株式会社博報堂カジノ研究所の栗田氏などの有識者にヒアリングを実施し、I R 法案の概要と法制化の動向、見込まれる投資規模、経済波及効果、地域指定に向けた地方自治体の役割などについて情報提供を受けた。

c 県民意識調査の実施

秋田銀行および一般財団法人秋田経済研究所の協力を受けて、秋田県内に在住する 20 歳以上の男女 1,000 人を対象にアンケート調査を実施、県内での I R 推進に関する県民意識の調査を行った。

d シンポジウムの開催

2012 年 12 月に、前述した「カジノを活かした地域活性化の可能性シンポジウム」を開催し、I R 推進による地域活性化の可能性をさぐった。

(4) 平成 25 年度の計画

秋田商工会議所では、平成 25 年度において、I R 法案専門委員会および大規模展示・コンベンション施設検討委員会を発展的に解消して「統合リゾート構想推進委員会」を設置、平成 24 年度に引き続いて I R 推進にかかる事業を実施する予定である。

統合リゾート構想推進委員会では、I R 構想を検討するとともに、情報収集活動や行政へのアプローチを継続する。また、説明会・シンポジウムの開催および報告書の送付により、秋田県・秋田市などの行政機関や議員、観光・商工団体などに対して I R に関する情報発信を行っていくことを計画している。

4. I R 法案

(1) カジノ合法化の動き

このように、秋田県内において I R を設置して地域を活性化しようという機運が高まりをみせているが、我が国において I R 設置を推進するには「根本的な障壁」が存在する。それは言うまでもなく、現在の日本ではカジノが非合法化されているということである。刑法第 185 条は賭博（ギャンブル）を罪としており、この法律により国内でカジノを設置することは違法となる。

しかし世界的にみると「先進国でカジノがないのは日本だけ」と言われるように、大勢は大人の健全な娯楽としてのカジノが合法化されており、冒頭に紹介したシンポジウムの基調講演でも述べられたように、最近では I R の導入により経済が発展している国、地域が注目を集めている。

これらことから、我が国でもカジノ法案（I R 法案）を成立させてカジノを合法化しようという主張は様々な方面から行われてきた。法案の審議・成立に直接に関わる国会においては、まず 2002 年に自由民主党のカジノ議員連盟が発足、2010 年 4 月には自由民主党、民主党を中心とする超党派の国際観光産業振興議員連盟（通称・I R 議連）が発足し、観光立国の実現をめざすための統合型リゾート（I R）推進を論議してきた。この議連において、美原融氏などが中心となって I R 法案の内容を検討し、2010 年 8 月に「国際競争力のある滞在型観光と地域経済の振興を実現するための特定複合観光施設区域整備法案」（I R 法案）が発表され、1 年後の 2011 年 8 月には、「特定複合観光施設区域の整備の推進に関する法律案」（I R 推進法案）が発表された。

I R に関する法律（案）は 2 段階となっており、まず基本法としての I R 推進法が施行され、それから 2 年以内に、より具体的・実務的な I R 法案を制定させるという順序を踏む。それぞれの法案の主な内容は以下のようになっている。

(2) I R 推進法（案）

基本理念として、特定複合観光施設区域（I R 区域）の整備が「国際競争力の高い魅力ある滞在型観光を実現し、地域経済の振興に寄与するとともに、適切な国の監視及び管理の下で運営さ

れる健全なカジノ施設の収益が社会に還元されることを基本として行われるものとする」と定めている。

この理念のもと、国はＩＲ区域の整備を推進する責務を有し、そのために必要な法制上の措置（ＩＲ法の制定）は、このＩＲ推進法の施行後２年以内を目途として講じなければならないとしている。

また、政府はＩＲ区域の整備の推進に当たっては、地方公共団体によるＩＲ区域整備に係る構想のうち優れたものを、その整備の推進に反映するとしており、ＩＲ区域として選ばれるためには地方公共団体が「優れたＩＲ構想」を策定することが必要とされている。

上記以外では、カジノ施設関係者に対して許認可、監視および管理を行う機関としての「カジノ管理委員会」や、ＩＲ区域整備の推進を総合的、集中的に行うため内閣に設置する「特定複合観光施設区域整備推進本部」の役割などを定めている。

(3) ＩＲ法（案）

この法案は、全部で６８条の条文から成り、ＩＲを整備するためのより具体的な規定を置いている。主な内容としては、カジノ施行に関する許可や、カジノを規制・監視する「カジノ管理機構」などの機関についての規定などがある。

ＩＲを推進しようとする地域にとっては、以下の規定が重要である。

主務大臣が、ＩＲ区域を企画、実現しようとする地方公共団体による計画案を公募し、最も適切な計画案を選定して、当該区域をＩＲ区域として指定する。（第３条）

主務大臣に指定されたＩＲ区域ではカジノを含むＩＲを整備、設置することができる。ＩＲ区域の総数は最大１０か所と限定し、当面の間は２か所に限定する。（第４条）

主務大臣が地方公共団体のＩＲ計画を審査、評価する際の基準は以下のとおりである。

- ① ＩＲが地域社会にもたらす観光振興効果、経済振興効果
 - ② ＩＲが地域社会にもたらしうるマイナスの影響を縮小化する施策提案
 - ③ ＩＲの設置案と地域における観光・産業・社会的諸施策との整合性
 - ④ ＩＲの設置提案の実現可能性
- （第９条）

(4) 法制化の進捗状況

上にみたようにＩＲを推進する二つ法律、ＩＲ推進法とＩＲ法の骨格はすでに出来上がっており、ＩＲ推進をはかる超党派のＩＲ議連も活動していることから、ＩＲ推進法案はいつ国会に提出されてもおかしくない状況となっている。民主党から自由民主党への政権移行など政治を取り巻く様々な情勢により、現在までＩＲ法案の国会提出は実現していないが、有識者の見解では、早ければ２０１３年９月にもＩＲ推進法案の国会提出が予想されるという。

5. 提言 ― 統合型リゾート（ＩＲ）による地域活性化への取り組み ―

(1) 地域・経済の振興策としてのＩＲ

話を 2012 年 12 月に開催された「カジノを活かした地域活性化シンポジウム」に戻そう。シンポジウムの冒頭で挨拶した秋田商工会議所の渡邊会頭は、秋田県では全国一のスピードで人口減少・少子高齢化が進んでいることを指摘し、インパクトある地域振興策としてＩＲへの期待を表明した。

定住人口が減少している地域では、当然のことながら個人消費や住宅投資などの経済活動も減少し、それが企業の業績や地方自治体の税収にも波及していく。すなわち、何の対策も取らずに手をこまねいては経済が停滞の一途をたどる負のスパイラルに落ち込むことが避けられない。人口減少・少子高齢化は全国どの地域にも共通する問題であるが、渡邊会頭が指摘したように秋田県でそれが最も速く進行している以上、私たちは地域や経済の振興策の立案、実現にどこよりも真剣に取り組まなければならない。

定住人口減少による経済活動の停滞を補うために最初に取り組むべき対策は、交流人口の増加をはかることである。つまり、他の地域からこの秋田県に訪れる人を増加させることにより、交通、宿泊、商業、観光などの産業を振興し、経済を活性化させる施策である。

交流人口増加をはかる施策は現在もいろいろな形で計画、実施されている。例えば、2013 年秋にはＪＲグループ 6 社と地方自治体、観光業者などの民間の協同による大型観光キャンペーン「デスティネーション・キャンペーン」が秋田で実施されることが決定しており、2012 年秋にはプレ・キャンペーンが実施された。また 2014 年に秋田で開催される「第 29 回国民文化祭」は秋田の文化を全国に発信していく契機とするとともに、「文化の観光化による交流促進」という観点で計画・実施することが謳われている。このように、観光の振興に加え集客力を持ったイベント開催も交流人口を増加させる施策となる。この他にコンベンション（会議、集会、大会）の誘致も有力な交流人口増加の手段であり、財団法人秋田観光コンベンション協会はこの観点から、会議などの秋田県への誘致に取り組んでいる。

さらに、秋田県への観光誘客は国内からの誘客に限るわけではない。韓国のテレビドラマ「アイリス」のヒットにより一時、韓国からの観光客が劇的に増加し、秋田県がアイリス続編のロケ誘致にも乗り出したように、海外からの誘客は秋田県にとって現実的な課題となっている。

統合型リゾート（ＩＲ）による地域活性化は、上に述べたような交流人口増加をはかる施策の延長線上にある。前述のとおり、カジノはＩＲの中核となる施設ではあるが、ＩＲの全てではない。「統合型リゾート」という用語を使うのは、交流人口増加促進をはかる様々な手段、つまり、観光、イベント、会議、展示会、スポーツ、ショー、ショッピングなど他地域からの誘客手段を「統合して」備えた観光目的地を目指しているからである。秋田の持つ文化、祭りや自然などの観光資源、最近の活躍が著しいプロバスケットボールチーム・秋田ノーザンハピネッツなどのス

スポーツ、そして美味しい食材、料理など秋田の産品、これらすべてを有機的に結びつけて交流人口増加の効果をもたらすために、ＩＲは極めて有効な手段である。

(2) 秋田におけるＩＲ推進の優位性

ＩＲ法案が成立し日本においてカジノが合法化された場合でも、ＩＲ設置が認められる区域は最大で 10 か所に限定される。それに対して、カジノ誘致活動を行っている地域は現在でも数十を数える。すなわちＩＲ促進法が成立した時から、国内の地域間でＩＲ誘致を目的とする激しい競争が始まるということになる。

秋田県がこのＩＲ誘致をめぐる激しい競争を勝ち抜いて、ＩＲ設置を実現する可能性はあるのだろうか。この観点から秋田県におけるＩＲへの取り組みの歴史を振り返ると、秋田には他の地域にはない優位性があることが分かる。

長谷川敦氏がカジノ誘致による地域活性化を主張したのは、我が国のＩＲに関する歴史の中でも最も早い時期であり、イーストベガス推進協議会の活動は全国各地域のＩＲ誘致地域の中で最も長い歴史を持っている。またイーストベガス推進協議会の活動にはもう一つ、他地域にない特徴がある。それは行政、政治に主導された活動ではなく、純粋に民間の活動としてスタートしたことであり、この点はＩＲ推進の関係者の間でも広く認識されている。これらのことから秋田県のＩＲ推進活動は、全国のＩＲ誘致地域の中でも一定の存在感を持っている。

(3) 行政・民間の協同により優れたＩＲ構想の策定を

民間が率先して活動を進めてきたことは、一方では、行政の関与が少ないという意味で競争上の弱点にもなる。ＩＲ区域の選定においてＩＲ計画を提出する主体は「地方公共団体」と定められており、秋田県や秋田市などの行政の積極的な関与がＩＲ実現のために必要不可欠である。

ＩＲ区域が全国で 10 か所に限定されることから考えて、ＩＲ設置がその地域の観光競争力を飛躍的に高めるのは明らかである。本県は他地域との競争を勝ち抜くために、本腰を入れてＩＲへの取り組みを加速する必要がある。

秋田商工会議所は平成 24 年度事業としてＩＲに対する県民の意識調査を実施したが、その結果、実に 6 割を超える県民がＩＲに対し賛成を表明し、2 割弱の反対を大幅に上回った。これは、秋田県民が地域の将来に対して危機感を持ち、地域活性化のためにインパクトのある対策を強く希求していることを示している。ＩＲ法案の国会提出、成立が現実の日程の乗っている今こそ、行政と民間が一体となって今後の地域づくりを真剣に考え、地域の知恵を結集して、全国でも最も優れたＩＲ構想の策定に向けた動きを起こすべき時である。

中小企業における高年齢者雇用のあり方



小笠原 浩之

1. 高年齢者雇用安定法の改正

平成 25 年 4 月より高年齢者雇用安定法が改正され、原則として 65 歳までの雇用確保が義務化されます。独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構では、中小企業診断士等の専門家を「高年齢者雇用アドバイザー」として全国に配置し、企業における条件整備の取り組みを援助しています。法改正を直前に控えた現在、多くの経営者がその対応に追われており、中小企業の支援現場で専門家が助言を求められる場面は、今後増加していくものと思われます。

今回の法改正は、年金の支給開始年齢が引き上げられることと密接に関連しています。年齢引き上げの具体的な内容は、平成 25 年度からの公的年金（厚生年金）支給開始年齢が、現行の 60 歳から段階的に 65 歳まで引き上げられるというものです。このため、企業が継続雇用対象者を選別できる現在の法制度のままでは、継続雇用希望者が選別により 60 歳での退職を余儀なくされた場合、年金支給開始年齢までは給料も年金も得られない無収入層が発生する可能性があります。このような背景から、年金支給と雇用との接続を目的として今回の法改正が行われることとなり、経過措置はあるものの、原則として企業側による継続雇用対象者の選別はできなくなります。

2. 従来の高年齢者雇用の考え方

60 歳定年企業の場合、雇用延長のやり方としては、①定年の定めの廃止、②定年の引き上げ（65 歳定年制など）、③継続雇用制度の導入（60 歳定年退職後の 65 歳までの再雇用など）という三つがあります。ただし、①や②のやり方は、企業側の負担が大きいことから、現在多くの企業が③の一形態である「再雇用制度」を導入しております。「再雇用」は、60 歳定年退職後の「雇い直し」ですので、定年までとは全く異なった処遇で雇用することができます。再雇用者の能力等を適正に評価すれば、賃金を定年到達時よりも減額して雇用することも可能です。

加えて、60 代前半に関しては、在職老齢年金（前述の 60 代前半の厚生年金保険）と高年齢雇用継続給付（雇用保険）という、要件を満たせば働きながら受給できる公的給付もあり、仮に再雇用の際に賃金が減額されたとしても、これらの公的給付により本人の手取収入がある程度カバーされるケースが少なくありません。企業側からすれば、公的給付の活用を前提にして、再雇用時の賃金の減額幅を「逆算」することも可能だったことになります。

このような流れから、従来の再雇用者活用の考え方の主流は、「定年退職後は責任ある立場から解放するなどして、その分の賃金を大きく減額するが、公的給付の活用によって生活に困らない程度の収入は確保する」というものでした。「高年齢者の熟練技術や経験の効果的活用」よりも、「賃金減額による人件費節減」の方に、経営者の考えが偏っていたともいえます。

3. 高年齢者への処遇に関する考え方の転換

ところが平成25年度以降、このような賃金減額を前提にした考え方をそのまま続けることはむずかしくなります。前述のように、60歳時点で厚生年金を受給できない再雇用者が現実には発生してくるからです。前年度までと同じような賃金減額を行った場合、年金支給開始年齢までの期間、本人の手取収入は激減することになります。収入と労働意欲とは極めて密接な関係にありますので、賃金減額による収入減少は、再雇用者のやる気を大きく低減させる恐れがあります。

したがって、経営者が今後も同じ手法で再雇用制度を運用しようとするならば、今までは公的給付の活用によって曖昧にされていた賃金減額の理由づけを、本人に納得してもらえるように十分に説明する必要があるといえます。

法改正にあたって、多くの経営者が対応に苦慮しているのはこの問題なのですが、「再雇用者を安い賃金で活用する」という点に主眼がおかれていた従来の考え方は、大きく転換すべき時期にきています。

4. 高年齢者の就業ニーズへの対応

もうひとつ企業側で考慮しなければならないのは、高年齢者の多様化した就業ニーズへの対応です。高齢期の労働者は、労働への向き合い方が多様化してきますが、今までは企業側がそのような多様な就業ニーズに十分に対応していなかったといえます。例えば、フルタイムで定年まで働いてきた労働者が、定年後の再雇用を契機にパートタイム労働への転換を希望しても、企業としてそのような希望に対応できず、引き続きフルタイムでの再雇用となった、あるいは再雇用自体実現しなかったというケースも少なくなかったようです。少子高齢化により将来的な若年労働力の減少は確実ですので、永続的な企業の発展を考えるのであれば、上記のような就業ニーズへの対応が不可欠です。

特に秋田県の場合は、家族類型の面からみると、三世帯以上の同居家族の割合が全国平均値よりも大きいという特徴があります。この地域の特徴を、高年齢者の雇用延長の面から考えると、再雇用希望者が家庭の事情等（定年退職者が家族の介護を行ったり、孫の面倒をみたりするケース）によってフルタイム労働を続けにくい場合が多いといえます。反面では、高年齢者のパートタイム労働への要望が潜在している可能性があり、それを積極的に活用しようとする企業にとってはプラス要因であるともいえます。

また、厚生労働省の「平成 23 年パートタイム労働者総合実態調査」によると、「割安な人件費で補助的な単純業務に従事してもらう」というパートタイム労働者に対する従来の認識が大きく変容し、「定年退職者など豊富な経験や熟練技術を有する人材を、本人の就業ニーズに応えながら活用する」というように新たな企業戦力として認識されるに至っております。長期勤務で培われた高いスキルを有する高年齢者の他社への流出を防ぎ、熟練技術等を若年労働者に伝承していくためにも、就業ニーズと企業戦略との合致点での雇用を実現するという視点は、企業にとって今後どうしても必要であるといえます。

5. 今後の高年齢者雇用のあり方

従来から「雇用延長」は、経営者にとってマイナスイメージの強い問題であったと思われます。しかし、将来の若年労働力の減少を勘案すると、雇用延長に対する前向きな取り組みを早期に行わなければ、企業の競争力は確実に低減していきます。そのような意味では、今回の法改正は、経営者が雇用延長に本気で向き合うための、非常に良いきっかけであるともいえます。

県外の先進的な取り組み事例をみると、どの経営者も、「経営課題を達成するために高年齢者を活用する」という強い意識を有しているようです。自社の将来にわたる発展を目指すためには、「高齢社員は能力が劣化している」というような先入観を捨て、高年齢者の就業ニーズを受け入れながら、その技能や経験を十分に活用できる雇用スタイルを提供し、企業への貢献度に見合った賃金を支払う、という考え方が主流になってくることでしょう。そして今後、中小企業への支援現場では、このような課題達成のための支援機関や専門家の助言が、一層重みを増してくるものと思われます。

「課題の本質」を見極めて発想の転換を



佐瀬 道則

1. 秋田県新総合発展計画

「あきた 21 世紀へのトライ」と題した立派な冊子が手元にあります。

これは平成 3 年（1991 年）2 月、即ち今から 22 年前に策定された「秋田県新総合発展計画」の基本構想と実施計画で、2 冊合わせると約 300 ページにも及ぶ大作です。

当時の秋田県の課題は大きく 3 つ、「地理的気象的制約」「減少が続く県人口」「全国との所得格差」でした。また来たるべき 21 世紀に向けて時代の潮流を予測しており、「長寿社会の到来」「技術革新の進展」「高度情報社会の進展」「国際化の進展」「個性と多様性に満ちた社会」が到来するとしています。



そして、望ましい秋田を実現するために課題解決に取り組むとしており、①高速交通体系の確立、②情報受発信機能の向上、③技術革新・経済のソフト化、④地域資源を生かした秋田らしい産業の振興、⑤労働環境の整備と若者の県内定着の促進、⑥活力ある長寿社会の形成、⑦魅力ある定住環境の整備、⑧地域個性の確立と交流の促進、⑨創造性豊かな人材の育成、⑩自由時間活用のための環境整備、の 10 項目について戦略プロジェクトが定められ、さらに実施計画では地域別までブレイクダウンした細かい計画が並べられていました。

さて、あれから四半世紀近く経ったいま、秋田県はどう課題を克服し、新たにどんな課題を持つに至ったのでしょうか？

当時の 3 つの大課題のうち「地理的気象的制約」については、高速交通体系の整備によって改善されたとも言えますが、一方では時間距離で見た場合、東京からの時間距離は青森市より遠くなり、気象条件も地球温暖化の影響等により夏は益々暑く、冬は豪雪による交通障害が頻発するようになっています。「減少が続く県人口」では、当時の年間減少数が約 5 千人だったのに対し、現在は 1 万人を超えるようになりました。「全国との所得格差」は、全国を 100 とした一人あたりの県民所得水準は、当時が 81.5、現在は 84.4 となり、これは改善していますが、計画時には平成 12 年頃には 90.0 程度まで向上するとしていた目論見からは外れてしまいました。

2. ふるさと秋田元気創造プラン

平成 22 年度に策定された「ふるさと秋田元気創造プラン」で本県の基本問題として掲げられているのは、「歯止めのかからない人口減少」「急速に進む少子高齢化」「深刻な経済・雇用情勢」「労働生産性の低い産業構造」「就業人口の減少」「生活の安全・安心の確保」などです。

様々な課題がある中で、秋田県がこれから重点的、集中的に推進すべき事項として挙げられたのは、次の 2 つです。

(1) 人口減少傾向に歯止めをかける

若者の定住促進、若者が結婚し、子どもを生み育てやすい環境を作るために

○商工業や農林水産業における成長分野の育成に取り組み、雇用及び就業の場を創出

○若者雇用の受け皿づくり、結婚しやすい環境づくり、子育て支援の充実など総合的な少子化対策の推進

(2) 安全・安心な生活を守るセーフティネットの充実

県民が安心して暮らしていける持続可能な地域社会の形成のために

○県民への保健・医療サービスを維持・充実

○コミュニティ機能の維持、地域力を高める仕組みづくり

こうしてみると、見方によっては、22 年前とさほど変わらない問題であり、むしろ一部は深刻化が著しくなっている課題もあります。

永年に渡り営々として、官民一丸となって取り組んで来た成果が、これなのかも知れません。もしかすると、取り組み方や取り組みの方向性がいささか間違っていたから、これなのかも知れません。いずれにしても、人口減少と産業構造の転換は秋田県にとっては「永遠の課題」になっています。

3. SWOT 分析

私たち経営コンサルタントが使う分析手法のひとつに「SWOT 分析」があります。

自社の内部要因である「強み」(Strength)と「弱み」(Weakness)、自社を取り巻く外部環境で今後の可能性やチャンスを示す「機会」(Opportunities)とリスクや厳しい状況を示す「脅威」(Threat)の頭文字を取った分析手法で、初めての方でも比較的とっつきやすいことから、様々な場面で使われています。

私自身、個別企業はもちろん商店街やまちづくりといった地域活性化に至るまで、セミナーやワークショップで応用しながら使っています。

SWOT 分析の使い勝手の良さは、大きな課題から小さな課題まで応用できる点で、例えば一つの企業全体の経営戦略を考えるとときも使えれば、事業部門、部、課、係、チーム、果ては一個人単位にでも分析は可能です。

分析する順番に特段決まったルールはありませんが、私の場合「SWOT」の順ではなく「TOWS」の順で項目を検討してもらうことが多くなっています。これは、自社の置かれている環境を客観的・俯瞰的・鳥瞰的に見る視点を持ってもらったうえで、内部要因の分析に入ってもらうようにするためです。外部環境は、多くの場合自社や個人の力では変えることはできず、現状または将来に渡って「受け入れざるを得ない」または「前提とせざるを得ない」与件のような要素が強く、ここをきちんと認識しておかないと、いくら「強み」があっても発揮する方向性を誤る危険性があるためです。

4. 商店街活性化を例に

冒頭で秋田県全体の課題について 22 年前と今との比較をしてみました。県に限らず国や地方公共団体が各種計画を策定するときは、公平性、平等性が重視され、担当部課全般に渡って取りこぼしのないように網羅的、総花的なものになりがちです。これが結果的に何の何処を目指しているのかが不明確になる要因のひとつであり、加えて結果責任を問われることは殆どと言っていいほどないため、「作りっ放し」になりがちです。

身近な例で分かりやすいのが商店街活性化です。

県でも市町村でも、それこそ何十年前も今も異口同音のように唱えられているのが「中心市街地空洞化への対応」。いつの頃からか、商店街、まちづくりという言葉が声高に叫ばれ、大店法、コミュニティマート、TMO、中心市街地活性化基本計画といった様々な施策が、多額の補助金を伴って実施されて来ました。その結果、どうなったか？

ここで、有限会社クオールエイドの武雄信夫氏の話进行引用します。(カッコ内筆者付記)『(前略)・・・小売業には地場資本が経営する地場小売業と、地域外から出店して来ている進駐小売業があります。(買う側の立場や流通というカテゴリーにおいては)小売商業として果たしている役割は同じですが、地域におけるお金の循環という視点から見ると全く逆に機能します。地場小売業は域内貨幣循環に貢献しますが、進駐組はひたすら地域の貨幣を移出します。

地場の小売業が稼いだ利益(粗利益)は、経費として使われる過程で域内に落とされ、経費を受け取る側にとってそれは新しく付加価値を獲得する機会です。貨幣の域内循環が安定的に行われるとそのプロセスに新しい投資機会が生まれます。地域経済にとって成長の機会です。新しい雇用が生まれ、地域の生活が豊かになります。

(個店の)繁盛店が続出し、(繁盛店が増えることで)商店街が活性化すれば、域内を循環するお金が増え、雇用が増えます。(その過程で)再投資・新規投資が増え、都市の持続的成長が約束されます。

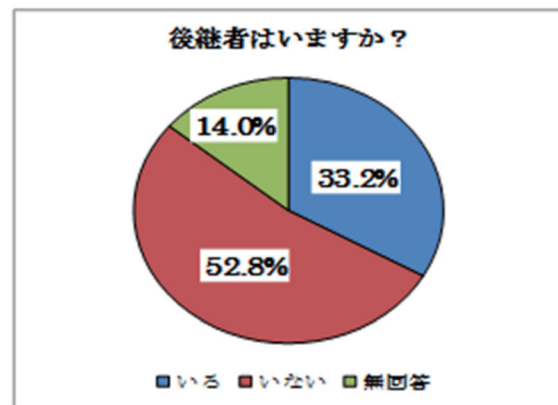
そのために必要なことは、地場商業を活性化すること。行政が主導して活性化の道を構想し、主役である商業者の自助努力による実現を図らなければならない。(後略)』

いささか長い引用でしたが、ある意味単純なこの仕組みを、これまではあまりというか殆ど取り組まれて来なかったことが、現在の惨状を招いた大きな要因のひとつではないでしょうか。

5. 合成の誤謬

経済学の用語に『合成の誤謬（ごびゅう）』という言葉があります。これは「何かの問題解決にあたり、一人ひとりが正しいとされる行動をとったとしても、全員が同じ行動を実行した事で想定と逆に思わぬ悪い結果を招いてしまう事例」などのことを指します。

私は昨年まで足掛け3年に渡り、県の委託事業のコーディネーターとして、秋田県内の主要38商店街を構成する商店一軒一軒を調査する仕事の取りまとめ役を務めました。調査項目はいくつかあった中で「後継者はいますか？」という質問項目があり、回答してくれた県内930店舗のうち491店舗（52.8%）が「いない」とのことでした。全般的に高齢化の傾向が高い商店主の現状を考慮すれば、「秋田県内の主要商店街では、半数以上の店が（いずれは）シャッターを下ろす危険性がある。」ということになります。



後継者がおらず、店の業績も低迷し、商売として成り立たないのであれば「やめる」のは個人の選択肢としては正しい行動です。しかしながら、同じような環境にある方々が全員同じ行動を取れば、秋田県内から「商店街」は消えてしまうかも知れません。

商店街の役割は歴史的にもなくなったのだから仕方がない・・・という見方もあるかも知れませんが、本当にそれでいいのでしょうか。社会全体が高齢化しているのですから、当たり前と言えば当たり前のことかも知れませんが、実は同様のことが農林水産業はじめ多くの業種に共通しており、深刻な問題となっています。

6. 課題の本質を見極める

私たちの身の回りで起きている現象には、表面的に目に見えることと、根本的な「本質」といわれるものがあります。

シャッターを下ろす店が増えて商店街が衰退して行くという表面的現象の裏には、本質的な問題や課題が隠れていて、単純にシャッターを開けたり、空き店舗対策を行っただけでは解決しません。同様のことが他の事例でも言えます。雇用問題の場合は、いくら緊急雇用対策を講じたり、求人コーディネーターを雇って企業訪問をさせたり、商工団体を回って採用増を要望しても、根本的な問題は個別企業の経営内容にあります。結婚する男女が少ないからといって、婚活相談所

を作り、婚活イベントを開催しても効果は限定的で、結婚して子育てをしたくなる環境ができるわけではありません。つまり、いくら対症療法的な施策を展開しても、根本的、本質的な課題の解決には結びつかない場合が多いということが言えます。

対症療法的対策を一概に否定するつもりはありませんが、「合成の誤謬」が起きないようにする。否、「逆合成の誤謬」でプラスの効果が起きるように長期的戦略を持って仕向けて行くことが、行政として打つべき施策の方向性だと常々思っています。

そのために必要なことは多々あると思われますが、ここではそのうちの一つだけ。

従前までの方針を転換させ、「個」に焦点を当てた施策をもっと展開すべきではないでしょうか。

「個人」「個別商店」「個別企業」「個別集落」「個別町内」「個別・・・」。

大局観をもって、将来を見通し、秋田県全体の「SWOT 分析」と「SWOT クロス分析」を行って、来たるべき将来を見据えながら「個」が活きる施策を講じて行くことが、求められています。

官民が一体となって「過去の延長線上に未来はない。」「『まち』は先祖からもらったものではなく、子孫から借り受けているのだ。」ということを肝に銘じ、大胆に「発想の転換」を行って行くべきだと思います。

中小企業施策への提言



佐藤 徹

県職員として採用され、経営指導センターに配属となり、その間に中小企業大学校東京校で1年間の研修を受け、平成元年に中小企業診断士として登録され、その後も何度か中小企業の関係セクションに勤務した経験から提言をさせていただきたい。

1 中小企業支援策のあり方の変遷

中小企業振興策として、古くから行われてきたのは、制度融資と呼ばれる、多くの場合信用保証協会を活用した低利の融資制度である。

県のみならず、市町村でも、独自の融資制度を制定し、関係金融機関に低利で資金を預託（預金）することで貸付利率の低減を図ったり、保証協会の保証料の一部を補助したりという形で実施されてきた制度である。

また、国民生活金融公庫、中小企業金融公庫、環境衛生金融公庫（現在は全て日本政策金融公庫として統合）、商工中金などの政府系金融機関により、それぞれの事業目的、規模に応じた融資が実施されてきた。

さらに、高度化融資制度のように、融資と診断が一体となったいわゆる県直営の融資制度もあり、現在と比較して金利が極めて高かった当時、2.7%程度の低利で償還期間も長期な有利な制度として、工業団地の整備や商店街の整備といった、中小企業の集約化事業のツールとして、日本全国で活用された制度もある。

先に診断の名前が出てきたが、昭和41年度に全国一律の中小企業総合指導所構想が提唱され、秋田県にも中小企業総合指導所が設置され、県職員が中小企業診断員として、直接県内の中小企業に出向いて中小企業診断業務を実施していた。工場診断、商業診断等の個別の企業を対象とするものから、産地診断、商店街診断などの地域産業や地域経済を対象とするもの、先述した高度化診断のような設備投資の融資に絡むものまで様々な診断があり、全県一区を対象として実施されていた。その後診断組織は、経営指導課、中小企業経営指導センターと名称を変え、その流れは現在のあきた企業活性化センターに引き継がれている。

平成に入り、新たな支援策として個別の中小企業に直接補助金を交付するという事業も現れた。これらは、研究開発や新分野へのチャレンジ、新技術の習得などを目的としたものであり、秋田県でも平成初期に基盤業種強化支援事業として、当時秋田県内製造業に不足していたメッキ、熱処理、鋳造といった分野の強化を図るために個別企業を対象とした補助事業が行われた。

その後も、創業支援策としての開店開業に対する支援としての補助事業、ベンチャー企業の立ち上げに関する補助事業など、個別企業に対する補助事業が広く行われるようになり、現在では各分野で多くの中小企業に対する補助制度が行われている。

もちろん、設備投資や雇用の創出を目的とした、主として県外企業や規模の大きい企業を対象に、地域経済浮揚を目的としている大型の補助事業もあり、これらを一概に中小企業支援策としての補助と捉えることは、適当でないのかもしれないが、昭和の時代と比較すると、融資制度は現存しているものの、それに加えて補助という手厚い体制になっているのは現実である。

2 融資と補助だけでよいのか。

融資から補助金へと中小企業支援策は手厚くなっているのですが、その方向性を推し進めるだけでよいのだろうか。

確かに現在の行政機関の支援策としては、目に見えた予算の支出を伴うもののみが施策と評価されるのであれば、卑近な例ではあるが、「中小企業に金を貸すか、出す」しかないのが実情である。

中小企業も低利融資より、返済の必要性がない補助金の方を魅力的と感じるかもしれない。ただ、補助金はある意味では、企業が補助金に依存する体質を作ってしまったたり、多額の補助金を確保せんがために、事業計画が過大になったり、見通しが甘くなったりという、ややもすると市場原理の中で競争するはずの中小企業の経営者の意識を、ゆがめてしまい、それをモラルハザードの方向に導いてしまうのではないかという危惧をいだいてしまう。

行政側としても、制度融資においては、不良債権の発生、管理、回収、償却といった融資後も長年にわたり多くの業務が発生し、(直接貸し付けを行わないものは、信用保証協会の保証付きであり、直接これらの業務を行うものではないにしても、損失補償等の業務はある。) 困難を伴うものではある。

一方補助金は、補助企業が倒産すれば、融資と同様の業務も発生しうるが、補助金が研究開発や新規分野への進出、新たな設備投資支援のために行われることを考慮すると、その多くは前向きな企業であり、補助金交付後の困難な業務は貸付よりは少ないであろうと想定されるほか、積極的な企業を支援するということで、行政目的からしてもやりやすいということもある。

ツールとしては、大きく二つのものがあるが、これらは手段であり、それらを効果的なものにするかどうかは、中小企業経営者の知恵にかかるとはならないだろうか。

ここに、中小企業者へのアドバイス業務という、中小企業者の相談に応じて、現状を分析して、将来の方向性を一緒に考える診断業務(助言業務)の必要性がある。

制度融資や補助金の支援策は、それを適切に活用するための橋渡しが不可欠であり、ここが中小企業診断士の活躍できる場所であると思う。

高度化資金に診断を義務付けたのもそのような考え方から来たものであると推察する。

先に述べたように、特に補助事業に関しては、一つ間違えると良薬が毒薬になってしまうこともあり、現在も審査会を開催し、プレゼンテーションを実施して補助金の交付先の決定を実施していると思うが、この部分に手間暇を惜しんではならないと思う。

3 必要とされる経営者相談アドバイザーの能力

企業のニーズにワンストップで対応できるというのが、企業活性化センターの設置目的の一つであると思うが、その機能の一つである中小企業経営者に対する相談事業であるが、どのように接し、どのようにアドバイザーを配置すべきかというの、人、もの、金に役所も制約がある以上思案のしどころである。

どうも、国の方では中小企業の高度なニーズ、専門的なニーズに対応しきれていないということが中小企業診断士に対しての評価としてあるように感じられる。

確かに中小企業のニーズはその企業のレベルが高ければ高いほど、高度かつ専門的になるものと思う。ただ、各種専門家を全て揃えるのは、地方では無理な相談である。

これには医師の世界が参考になる。当初内科と外科しかなかったものが、今や内科だけでも、消化器内科（旧第一内科）、循環器内科（旧第二内科）、血液・腎・膠原病内科（旧第三内科）、老年内科など数多くあり、循環器内科も心臓と呼吸器に分かれるなど、専門分化し、これも一つの医師不足の原因と言われ、あまりに専門分化した反動として、総合診療科などというセクションや、その診療に当たる医師の養成が必要とされるようになっていく。総合診療科は、どの診療科で診るべきかわからない患者を診断して、適切な診療科へ振り分ける（いわゆる医療業界用語でいう〇〇科へのコンサルテーション）、逆に、不明熱など、原疾患が不明な患者の疾患の特定を行い、治療を行うこともできる。

基本的に、相談事業の対応者は、総合診療医と同じように、幅広く浅く、かつ適切な分野の専門家へのコンサルが出来る能力が必要であり、特定分野の専門家である必要はないと考える。もちろん、専門分野や得意分野をもつことは必要ではあるが、全て自分で完結するのは無理である。この分野の人材育成は、短期間でできるものではなく、経験や人脈も大きな要素になる。

いずれにしろ、このような人材の確保は、中小企業支援のためには重要であり、現在も、そうしているが、当面は、このような経験を積んだ人材を公的、民間の分野を問わず、定年後も積極的に再雇用するなどして、対応せざるを得ないのではないかと思う。

また、地味ではあるが、このような経営相談アドバイザーが、企業のニーズを判断して必要とあれば、専門家を招へいするための資金を削ってはならない。

この種の事業のキーワードは、地味に気長にである。成果は必ずしも打ち上げ花火のように派手に現れるとは限らないが、長期的視野で対応することが必要である。

4 最後に過去の反省を踏まえて

平成12年の10月に企業活性化雇用対策本部が総務部総務課に設置され、私も企業支援第一班の一員として、県内中小企業3,000社を訪問して経営者の生の声を聞いて、現場の状況を施策に反映させようという取組を行った。

最後にこれを報告書として取りまとめたが、その際に企業名は伏せて、実際に訪問した人の目で見たと、今後成長が期待できそうな企業、また訪問後不幸にして倒産してしまった企業について、現場ルポといった書き方で記した。

まとめた本人としては、かなりの手ごたえを感じた出来ではあり、中小企業診断士の大先輩に見せたところ、評価も高かったので、個人的にはこれを出版して、その印税でさらなる支援策の資金源に使えないものかとまで、考えたものであるが、結局そのような機会はあるはずもなく、夢物語に終わってしまった。

また、ある中小企業診断士の先輩と議論した時に、「診断に関しては、民間も役所もねえべ、企業にとってはどっちであっても自社に有益であればいいべ」と言われたこともあった。

このようなことから、若い時の反骨精神もあり、ノウハウを売って、それを原資として更なる秋田県内の中小企業の支援策の展開につなげられないかと考えていたものである。

役所が金を稼ぐとは何事ぞ、餅は餅屋、そもそもそれは民間でやる分野ではないかという意見が、現代社会の趨勢ではあると思うが、あえて、中小企業支援機関がその持てる能力や蓄積されたノウハウをもとに、経営者のモチベーション向上や機関のPRを目的として、出版等で資金を獲得して、それをもとに独自の支援策や研究を行うというのも、大変ではあるが夢があってよいのではと勝手に思っている次第である。

地方老舗中小企業の事業継承や、狭い地域経済を市場とした新事業展開、6次産業化、高齢化社会を支える介護サービス業、など秋田県ならではのネタは、結構あると思う。

このような企業経営や産業についての、実践的研究により、ノウハウを取りまとめることは、それを出版するかどうかはさておき、今後の方策として重要である。やはり、経営者等の心に響くもの、経営のヒントになるものをじっくりと時間をかけて作るべきである。

支援機関がノウハウを蓄積、公開できるような、中小企業の現場との接点を活かした、実践的な中小企業経営研究事業なども、考慮してもよいのではないかと。

いずれにしろ、現場を直接訪問して、経営者と話をしているという強みをもっと生かすべきでないかと考える。

最初の構想では、中小企業支援策全般について意見をと考えていたが、秋田県中小企業診断協会を取りまとめるということを考慮して、企業診断、相談分野を中心に今まで考えていたことを取りまとめさせていただいた。

体系的な中小企業支援を



佐藤 善友

私は、顧問先のコンサルティングや中小企業基盤整備機構の経営支援チーフアドバイザーとしての企業支援や窓口相談、中小企業大学校や秋田大学、商工会・商工会議所のセミナー講師等を生業としております。企業指導の現場で掴んだノウハウをコンサルティングやセミナーで多くの経営者や社員あるいは学生に伝え、「3年後を見据えた明日を切り開くために、今日からでも実行できる具体的な事項を提示する」ことを目標にしております。

■中小企業支援の課題

私は中小企業診断士の資格を取得して今年で20年目になり、これまで1,500社以上の皆様に経営課題解決のアドバイスをさせていただきました。また、この間、国や県、商工会・会議所等からご依頼いただいた講演やセミナー、派遣指導、窓口相談等を行っておりますが、これまでの経験から中小企業支援の大きな課題の一つとして、中小企業支援機関間の連携の不足を実感しております。

各支援機関が実施しているセミナーや講演を例にとりますと、同じような内容のセミナーが多い（時流や国の施策の内容が多い）、単発で継続性がないものが多いため企業での実践までには至らず、せっかく受講しても殆どの企業が「良い話を聞いたな～」で終わってしまっていることです。また、各支援機関はセミナーや講演をきっかけとして受講後の企業の支援が本分であるべきなのに、実際には受講者数の確保が目標となってしまう、受講後の支援シナリオが明確になっていないようです。

この原因は、支援機関が共通する支援スキームや支援フォームを持ち、それを基に支援機関がそれぞれの役割を認識し、その役割に沿ったセミナーや講演を実施することができていないからではないでしょうか。

■支援機関が連携した体系的な支援を

支援機関は企業に対して「これからの企業経営にはこうした考え方やスキルが必要です。我々支援機関はそれぞれのスキルを補うセミナーなどの各種支援を、こうした内容で実施しています。自社の経営課題を解決するために我々の支援を貴社の事業計画の中に組み込んで下さい。」というような展開が必要と考えます。

そこで、企業が自社に不足している事項を確認できたり、支援機関が連携して体系的な支援を展開するための共通フォーマットとして、下表の「中小企業支援のマトリックス表」を提案させていただきます。この表は、私のこれまでのコンサルティング活動の中で、企業の経営課題を整理する時に使用している2つの視点を組み合わせて作成したものです。

■経営に必要な4つの要件

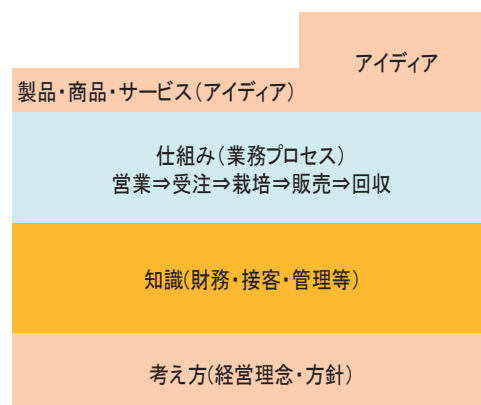
一つ目の視点は、企業経営に必要とする4つの要件を階層化したものです。

第一層は、経営者や企業人としての「**考え方**」です。これは全ての企業に共通する事項です。経営者であれば経営理念や顧客満足・社員満足などをどう考えているのか、あるいは、社員であれば企業人として自己の使命をどう捉えているのかといったようなことです。人間の行動の根幹となる「考え方」です。

第二層は、「**知識と技術**」です。これは企業の業種や業態により大きく異なります。一般社員であれば業務遂行に必要な知識や技術などであり、管理職であれば担当する部署を掌握するための知識です。さらに経営者層であれば事業計画や財務管理、企業の社会的責任（CSR）等に対する知識です。

第三層は、「**仕事の仕組み**」です。これは企業により大きく変わります。業務プロセスやヴァリューチェーンなどと呼ばれます。各社が所属する業界の中でどのような仕事の仕組みを持つかによって企業の業績は大きく変わります。

第四層は、第一層から第三層の上に乗る「**製品・商品・サービス**」です。これは、他社にないアイデアが組み込まれた企業独自のものが理想ですが、まったく同じであれば第一層から第三層の優劣が業績を決めることになります。

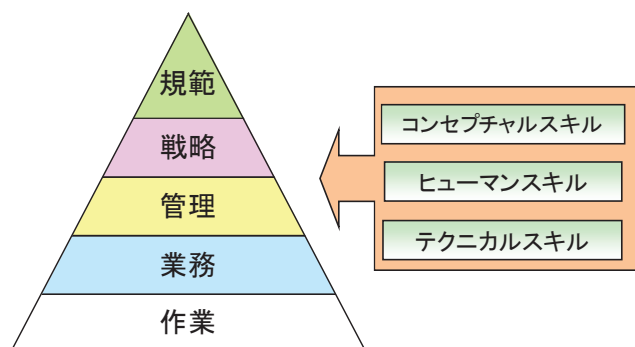


■経営に必要な3つのスキル

二つ目の視点は、経営を展開するために必要とするスキル（技能）の視点から見たもので3つの階層から成ります。

第一層は、「**テクニカルスキル（専門知識・技術）**」です。商品知識やプレゼンテーション（営業）スキル、パソコン

操作、作業改善など、社員が担当する作業を遂行するのに必要なスキルです。



第二層は、「ヒューマンスキル（人間関係調整能力・対人関係能力）」です。主に幹部社員に求められるスキルで、小組織やチーム、グループでのコミュニケーションスキルやチームワークの活性化スキル、部下の動機付けや運営管理スキルがこれに当たります。

第三層は、「コンセプチャルスキル（概念化技能）」です。これらは経営層に求められるスキルです。組織の規範やビジョンや戦略を創造し、概念、思想、ものの考え方を変えることで組織全体の方向性や行動の仕方を変えるスキルです。

■中小企業支援のマトリックス表

私は、上記の経営に必要なこれらの4つの要件と3つのスキルを掛け合わせた「中小企業支援のマトリックス表」を作成し、これにより各支援機関が実施する支援を体系化・連携させることを提案します。ここに掲載しているマトリックス表の項目だけでは十分ではありません。支援先となる企業や業種に照らし合わせてどのような支援が必要であるのかをこの表で整理し、それを支援機関同士で共通して活用することによって体系的な支援施策が展開できるものと考えます。

重要なことは支援機関や関係者が共通の視点と支援手法を持ち、PDCAサイクルを高速で回すことによりそれを短時間でブラッシュアップし、より効率的で効果的な支援の仕組みを創り上げることだと考えます。

中小企業支援のマトリックス表

	I. テクニカルスキル (一般社員)	II. コミュニケーションスキル (幹部社員)	III. コンセプチャルスキル (経営層)
IV. 商品・製品・サービス	接客・加工・作業 IT活用	品質管理 クレーム対応	業態開発 新商品開発 アイディア発想
III. 仕事の仕組み (業務プロセス)	営業・製造・販売・サービス	プロセス管理 業務分析と改善 生産・販売計画の立案とモニタリング	プロセス構築 組織体制・会議体 業績評価 (PDCA 体制構築) 人事考課 就業規則の見直し
II. 知識・技術	基本知識・専門知識 専門技術 5S改善手法 (IE) ITリテラシー	部下掌握 人材育成 人事考課	事業計画 (財務計画) 資金繰り管理 CSR 事業承継
I. 考え方	職場ルール 報連相 目標管理	部下育成 組織管理 コミュニケーション 課題解決	経営理念 顧客満足・社員満足 事業ドメイン コンプライアンス

※中小企業支援関係者自らの視点でさらに項目を追加する必要がある。

やる気にさせる政策を ～制度設計と運用に関する考察～



富野 忠雄

相変わらず、雪が降り続けている。やっても、やっても限りがない雪掻作業。しかし、今なさねばならない作業に間違いはない。体力増強には役立つかも知れぬが一高齢者にとっては厳しい試練一、何とかならないものだろうか。雪に降込められている中、一冊の本が目についた。

1. 地域産業振興政策の究極の目的は、各々の固有の場に即したビジョン策定とその継続的实践にある。



「イーストサイド」。1987年3月初版で、発行者は「墨田区商工対策室産業経済課」である。1979年、当時の山崎区長が「隅田区は中小企業の発展なくしては存在しない。」との信念の下、中小企業振興条例を制定した。「どぶ板作戦」と称した、徹底した「製造業・卸売業実態調査」を実施し(1985)、学識経験者や産業界を巻き込んでの調査検討の中から、墨田区産業の発展の歴史を踏まえた、地に足の

着いた長期的戦略実践への合意を得た。この提案の中から、3M運動が展開された。3M運動は、「小さな博物館」-企業が保有する特色ある製品・資料・技術を企業内スペースで公開-、「マイスター」-伝統技術者であると同時に現在の生活に活かせる人-、「モデル・ショップ」-マイスターがおり、そこで作ったものを守る店の3要素で構成され、「地域のイメージアップ作戦」である。「イーストサイド」は、市町村レベルでは全国初の「中小企業白書」と称され、広く関心と呼び興し、定価900円で、販売された。この「イーストサイド」の編集に、本県大館市出身の女性幹部職員が深く関わっていることは、後日伺った。3M運動は現在も継続し展開され、小さな博物館(47)、マイスター(24)、モデルショップ(24)と規模を維持し、イベントも闊達に行われている。正に、継続は力なりである。

更に、2012年5月の東京スカイツリー開業を契機に、優れた商品等「すみだの魅力」を通じて、すみだの知名度を、より高めるために、「すみだ地域ブランド戦略」を展開している。お客様がその商品やサービスを選ぶ理由として、「よく知っている、安心だ、品質が良い、お洒落だ…」など「すみだのものだから、買ってみよう」という理由を作ることがブランド化だ、と定義している。すみだの地域ブランド戦略は、すみだならではの強みを明確にし、それ



に基づいて優れた商品やサービスを継続的に生み出し、お客様に提供・発信し続けることで、すみだを魅力的なまちにしていこうことを目指している。

2. 成長のための不足資源を明確に捉える。

策定されたビジョンは、達成されなければ意味がない。良く言われる様に、完璧な戦略を程々達成するよりも、程々の戦略を完全に実行すべきである。

市町村等が地域産業振興を実現するために提供するツールのパターンは、金融・融資・利子補給・信用補完・出資、税制・減価償却・減免措置等、補助金、受発注斡旋・商談会・展示会出展、ソフト支援・相談会・研修会・専門家派遣・市場調査と、極めて大雑把に分けると、5 つに括られる。

一方、政策を活用する側の企業のライフ・サイクルステージを、創業、事業承継、経営革新(体質改善・新商品技術開発・新分野進出・海外進出・事業転換)、事業再生、上場の5ステージと捉える。勿論、各ステージには、開発・設計→生産→マーケティング→物流→販売→サポートの業務プロセスが含まれる。このマトリックスで把握する。

加えて、最近時では、新商品開発や新分野進出の場面において、資源面からの”地域資源”活用や、推進体制構築にあたっての”農商工連携”体制構築や”6次産業化支援”推進等の切り口、雇用増加を前提とする切り口等多様性がみられる。

いずれにしても、政策提供サイドは、地域産業振興・ビジョン実現のために、どのステージにどんなツールが有効かを検討すべきであろうし、活用側は自社の戦略遂行上欠けている不足資源の充足を明確に認識し、活用すべきである。

		創業	事業承継	経営革新 体質改善	新商品・技術開発	新分野進出	海外進出	事業転換	事業再生	上場
金融	融資									
	利子補給									
	信用補完									
	出資									
税制	減価償却									
	減免措置									
補助金										
受発注斡旋 商談会	展示会									
ソフト支援 相談	研修会									
	専門家派遣									
	市場調査									
	その他									

※新商品開発・事業転換は経営革新に含め、事業承継・事業再生は単独項目とした。

これら政策の活用にあたっては、募集期間の制約(多くても年数回が通常。随時受付は融資等少数。)や、採択決定迄に時間を要することを認識の上、一般的に次の点への注意が必要であり、活用にあたって参考にされたい。

①申請書の記載が面倒

申請者が、自分の思いを文章や数字にして、ステーク・ホルダーに伝えることは重要なことであり、経営者は計画をブラッシュアップする為の自問自答の場として活用する覚悟が必要である。様式が複雑な場合や用語定義が不明確な場合は、これを自分の思いを伝えるプレゼンテーションの格好の練習の場として捉える。

②事業実施期間の確認が必要

事業が単年度事業の場合、採択された時点から年度末迄の事業遂行が条件になることから、事前のスケジュール調整は十分に行う必要がある。最近では、採択から1年間の制度設計もあり、有効性が増した。

③繋ぎ資金の確保

補助金の場合、支払いが先行し、年度末に完了(中間)検査が行われるケースが多いため、繋ぎ資金手当が不可欠であり、事前の繋ぎ資金の確保対策が必要である。

④事業認定審査は融資の審査とは別物

融資制度の活用を含む事業認定の場合、融資審査は別途行われる点を理解しておきたい。同一の内容の再説明は、煩瑣な感じが拭えないものの予備審査と考え、以降の事業展開にあたっての支援者づくりに結び付けたい。

⑤対象事業費の経費バランスに留意

補助金の場合、対象となる費目の範囲は各々の事業により異なる。通常、人件費、旅費、謝金、委託費、原材料費、機械装置・工具器具費、加工費、負担金、印刷費、賃借料等が規定されており、更に費目間のウェイトに制約がある場合もあり、十分に事前確認を行う必要がある。市場調査を委託した場合、認定を受ける事が難しいケースもある。また、人件費が対象となっている場合、限度額の計算方法は是非確認しておきたい。

3. やる気の喚起こそ究極の政策

現場サイドでの活動を積み重ねて来ている経緯から、「地域産業振興政策とは？」と構えると、どうしても「ないものねだり」に陥り勝ちになる。政策提供側に、“顧客視点”からの対応も多く見られる様になっており、反省しつつも、理想を述べる。

①どこに向かうか、ビジョンの明確化とその浸透に向けた取り組み促進

少子・高齢化、人口の減少、消費者ニーズの多様化、情報化の進展等、外部環境は厳しさを増している。「祇園精舎の鐘の声」ではないが、時の移ろいに伴い産業構造に変化が生ずることに間違い

はないが、出口を探しあぐねる。かつて「グリーン・ビジネス」がもて囃された時があったが、グリーンビジネスの明確な姿が見えぬ儘、言葉のみが一人歩きした。出口は後から分ってもプレーヤーには意味がない。1990年代、「議論は尽くされた。後は実行あるのみ。」と、只管走った結果が今日でないのか。本県工業統計に大きな位置を占めていた木材・木製品、繊維・衣料品、飲料品はH12年度からH22年度の10年の間に事業所数、従業者数、製造品出荷額等は1/2近く迄に落ち込んでいる。この事実を認識することから始めたい。

墨田区の例に倣って、産業の実態を今一度洗い直し、実態を直視した上で、各々固有の立場に即したビジョン策定を行う。”市町村版中小企業白書”の必要性は高まっていると考える。具体的な事業品目の集積を反映させて、言葉の一人歩きは避けたい。基本発想は、この指とまれのモデル企業方式の展開であり、全員が同時にスタートラインについての護送船団方式の復活ではない。ために、明確な方向付けとモニタリング機能での検証が両輪として不可欠である。

②実践的市場情報の提供

いろんな情報がネット上に満ち溢れているが、確度の高い実務的な市場に係る情報はそれほど多くはないし、例えヒットしたとしても、情報料はそれなりの価格になる。必要な情報は主体的に調査分析しなければならない場合もある。小規模企業にとって、このイニシャルコストは大きいものと考えられる。

また、開発製品の実証実験の場の開拓が少ないことに加えて、商品評価やテスト・マーケティング機能を併せ持つ、シンク・タンクとの連携支援提供は、有効と考えられる。

③質の高い経営者セミナーの継続的開催と研修情報の一元的提供

上場企業数の少なさの一因に、外の情報量が少ない事も一因していると考えられる。政策提供側は費用対効果比を最初から追うのではなく、継続的なセミナー提供により、活用側が高みを求めて挑戦できる仕組みを提供する事がポイントと考える。このセミナーで、企業の表彰(モデル工場等)を行い、挑戦する企業のプレステージを高めることも提供する支援である。また、県内各支援機関が実施している、経営者や管理者、技術者等への研修等情報を一元的に提供できるシステムを、わかりやすい形で運営すべきである。

④自らの意識を変える

長野県小布施町長を務め、「文化と美しいまちづくり」を展開し、人口1万人の町に100万人の観光客を呼んだ唐沢彦三氏は、「面白さが無ければ人は集まらぬ。そのためにはよそ者の知恵がいる。新しい視点、新しい繋がりを探り、人を信じて、後一步を踏み出す事。しかし、劇的に地域を変えられるのは、”外を経験してきた”その地域の出身者。」とし、「行政の基本的役割は、やる気の支援。”それは面白いですね!”の一言から、全てが始まる。」と言う。深く反省するのみである。

※次ページに一般的な地域産業振興策類型を示す。

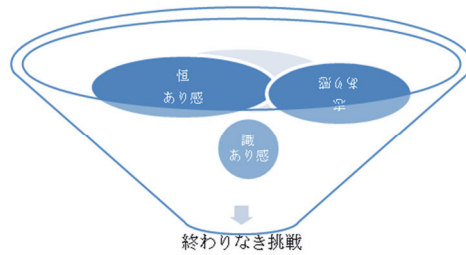


表 地域産業振興策アウトプット参考事例		
行動プログラム	Wn目的・行動	方向性明確化
(目を外に向ける)	対象 (シンボル箱物・指針づくり・)	(人づくり:起業家道場・専門家派遣)
優良企業表彰	ビッグイベント	独自技術コンクール
経営評価	ビジョン策定支援	高度技術財団
経営管理研修	技術開発指針	モデル工場制度
指導者養成	事業転換指針	デザイン・コンベン
標準化技術	業界ビジョン策定(アクションプログラム)	デザイン開発機構
熟練工育成	箱づくり	新製品技術端末装置設置支援
技術者認定制度	技術財団	先行型企業育成
デザイン強化 作家支援	インキュベーションハウス	インキュベーションハウス
「人」表彰制度	商品開発センター	技術開発指針作り
産地教育体制	商品化支援	事業転換支援
技能道場	マーチャンダイジング支援	
We構造・ネットワーク	Woテーマ・リーダー	Wt継続・トレンド
場づくり	人間 (根回し役・業界リーダ)	時間
販路仲介	全国レベル経営者トップセミナー	研修及びその場
情報収集支援	人づくりセミナー	技術認定制度
全国的「市」創設・支援	経営者交流拠点 サロン	
産地生販体制強化策		ビッグイベント継続開催
生産販売出合いプラザ	後継者塾	
企業誘致		
マーケットサーベイ		
マーケット調査情報取得支援		
全国紙誌売り込み		
地元普及向上支援		
欠落資源補完	Wy理念・原理・コンセプト	潜在ニーズ・熟成
差別化技術	(参加型ビジョンづくり・産地基盤づくり)	最終製品創出事業
デザイン強化事業	“観”づくり	カタログ作成事業
分業化ネット支援	イメージ発信	ラインアップ充実
指導者長期現場派遣事業	ブランドづくり	セットもの展開
産地品質保証体制	ストーリーづくり	重点的行政政策展開
(規格統一・供給体制)	生活提案	(戦略的予算編成)
行政の地域密着支援	商品コンセプト構築	
どぶ板・人事ローテーション確立		

※このマトリックスは、デザイナー今泉浩晃氏の考案になる、「マンダラート」の考え方をベースにしている。5Wを基軸に、次の意味づけを与え、分類を行った。なお、マンダラート表現は、「名詞+動詞」が基本表現である。

Wo: 主体者・対象者・自我・欲望・自分・仲間・性格・態度、Wy: 意識・価値観・理念・理想・理由・根拠・原理・原則

We: 空間・環境・場・状況立場・構造・仕組・ネットワーク、Wt: 目的・目標・行為・行動・動作・事象・現象

Wn: 継続性・ビジョン明示・具体策展開・継続的イベント・経験・成長・手順・機会・時代・時期・変化

おわりに

私たちの「政策提言」いかがお読みいただいたでしょうか。

6人の中小企業診断士が考えた地域の未来を開くためのテーマをみると、中小企業支援施策に関するものが多いことが目を引きます。これは、独立のコンサルタントとして、また行政や中小企業支援機関の担当者として、実際に中小企業経営の現場に飛び込み企業経営者に対するアドバイス、指導を行った経験から構想されたものでしょう。

また、中小企業における高年齢者雇用のあり方に対する考察や、最近話題を呼んでいる統合型リゾート（IR）による地域活性化などのテーマを選んだ提言もあります。これらのテーマもそれぞれの中小企業診断士の関心領域を反映しています。

地域や経済・産業の「あるべき姿」を構想するためには、現在の「あるがままの姿」をしっかりと認識することが前提となります。さらに、「あるがままの姿」から「あるべき姿」に至る道筋を考え、実行していくことが必要です。

このような現状改革のプロセスにおいて、中小企業診断士は「現状を把握する」「達成すべき目標を構想する」「現状からスタートし目標を達成するための方法を考案する」「改善施策を効果的に実施する」という各過程に必要な考え方、方法論、具体的な技術を身に付けていなければなりません。実際にはまだまだ力不足を感じる人が多いのですが、地域の明日を切り開くために中小企業診断士として微力ながら貢献していきたいというのが率直な気持ちですし、その目的のために中小企業診断士のスキル、考え方を利用してもらえれば、これに勝る喜びはありません。

この提言集が、少しでも読んでいただいた方の現状を変えるきっかけになれば幸いです。

「政策提言集」とりまとめ担当

荒牧 敦郎