

商工会の産学連携事業調査と地方再生に向けた取組み

Investigation of industry-academia cooperation business by “Society of Commerce and Industry” and The effort for the district reconstruction

井 上 尚 之
中 村 嘉 雄

キーワード：商工会、産学連携、地方再生、地域中小企業支援

要 旨

2014年秋季に産学連携提携を行っている神戸山手大学と兵庫県商工会連合会は、全国の商工会及び商工会連合会（以下、「商工会等」とする）の産学連携に関する実態調査のためアンケートを実施した。本論文ではこのアンケート調査の結果と総括を行う。さらに中小企業支援の立場から地方再生に向けた商工会の取組みの現状と将来のあるべき姿を提案する。

はじめに

第1章は、2014年秋季に行った商工会等の産学連携に関するアンケートとその総括を述べる。この章は井上尚之が担当する。第2章では、神戸山手大学と兵庫県商工会連合会の産学連携事業の現状等について述べ、地方再生に向けた商工会の活動及び今後の展開を究明する。この章は中村嘉雄が担当する。

第1章 商工会への産学連携調査（井上尚之担当）

1. アンケート方法と内容

神戸山手大学と兵庫県商工会連合会が、今後産学連携事業を実施していくうえでの参考とするため、全国の商工会地域での産学連携事業の実施状況を調査した。本調査は、都道府県商工会連合会のご担当者様にお手数をかけ、傘下の商工会にご依頼文及びアンケートをメール等でご案内いただき、産学連携事業を実施している商工会のみ回答をいただく方式で実施した。

つまり、全国の47都道府県にある商工会連合会からインターネットで傘下の1673の商工会にアンケートを送付いただき、インターネット又はアンケートで産学連携を実施している商工会等が、神戸山手大学に回答を送付する方式で実施した。

回答を得た商工会等数は45か所で、そのうち大学と連携している商工会等は38カ所であった。以下にアンケート内容を示す。なおこのアンケートに関しては兵庫県商工会連合会の中村嘉雄

氏をはじめとして木村真一氏と伊藤勢津子氏のご協力をいただいたことを付記し、感謝の意を表します。

商工会への産学連携に関するアンケート

このアンケートは産学連携を実施している商工会のみご回答してください。

- (1) 貴商工会の所在地と商工会名・会員企業数を教えてください。(平成26年4月現在)
①都道府県名 () ②商工会名 () ③会員企業数 ()
- (2) いくつの大学(高専・短大を含む)と連携をしていますか。
① 1 ② 2 ③ 3 ④ 4 ⑤ 5 ⑥ 6 ⑦ 7 ⑧ その他 ()
- (3) 最初の連携を結んでからどのくらいの期間が経過しましたか。
① 1年未満 ② 1年以上～2年未満 ③ 2年以上～3年未満 ④ 3年以上～4年未満
⑤ 4年以上～5年未満 ⑥ 5年以上～6年未満 ⑦ 6年以上～7年未満 ⑧ その他 ()
- (4) どのような分野で連携していますか。(複数可)
①環境 ②観光 ③芸術 ④福祉 ⑤健康 ⑥食育 ⑦人材育成 ⑧農林水産
⑨工業 ⑩商業 ⑪特産品開発 ⑫経営 ⑬まちづくり ⑭インターンシップ
⑮その他 ()
- (5) 現在、連携していないが将来連携したい分野。(複数可)
①環境 ②観光 ③芸術 ④福祉 ⑤健康 ⑥食育 ⑦人材育成 ⑧農林水産
⑨工業 ⑩商業 ⑪特産品開発 ⑫経営 ⑬まちづくり ⑭インターンシップ
⑮その他 ()
- (6) 連携の具体的な形態(教員・学生がどうかかわったか、大学、商工会以外の連携先等)をお聞かせください。
(例) 教員・学生がA商店の商品開発を実施。
(例) 大学、商工会、行政、金融機関の4者が協定して〇〇事業を実施している。
()
- (7) 課題1件当たり幾らの費用が掛かりましたか。
① 0円 ② 1万円未満 ③ 5万円未満 ④ 10万円未満 ⑤ 20万円未満 ⑥ 30万円未満
⑦ 40万円未満 ⑧ 50万円未満 ⑨ 60万円未満 ⑩ 70万円未満 ⑪ その他 ()
- (8) 費用は主としてどこが出しましたか。
① 会員企業 ② 商工会 ③ 大学 ④ 大学と会員企業 ⑤ 大学と会員企業と商工会
⑥ その他 ()
- (9) 連携を行った具体的成果をお書きください
(例) 女子大生による女子向け商品を開発
()
- (10) 今後、連携をどうされますか。
① 続ける ② やめたい ③ 未定
- (11) 産学連携についての意見を自由にお書きください。

2. アンケート結果

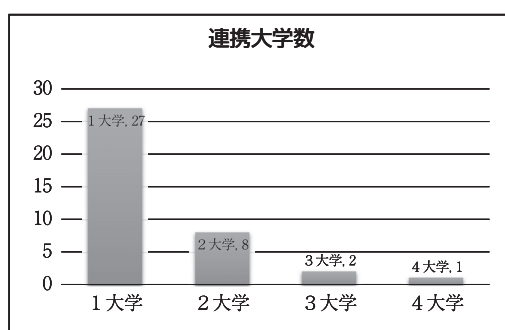
（設問１）貴商工会の所在地と商工会名・会員企業数を教えてください。

具体的な商工会名は表にださない約束になっているのでここでは、産学連携を実施していると返信のあった商工会の都道府県名と商工会数を示す。

宮城県 3、千葉県 3、東京都 1、神奈川県 3、新潟県 2、長野県 2、静岡県 1、愛知県 2、岐阜県 1、石川県 3、福井県 1、滋賀県 2、京都府 1、兵庫県 7、和歌山県 1、鳥取県 2、岡山県 3

（設問２）いくつの大学（高専・短大を含む）と連携をしていますか。

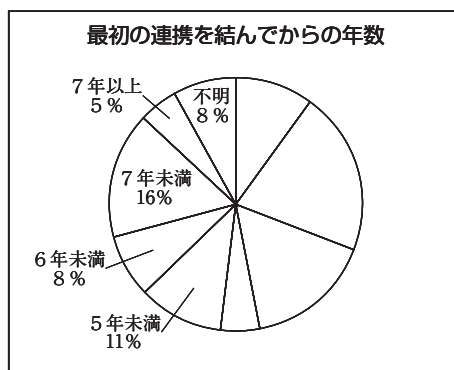
- ① 1 ② 2 ③ 3 ④ 4 ⑤ 5
⑥ 6 ⑦ 7 ⑧ その他



総数38

（設問３）最初の連携を結んでからどのくらいの期間が経過しましたか。

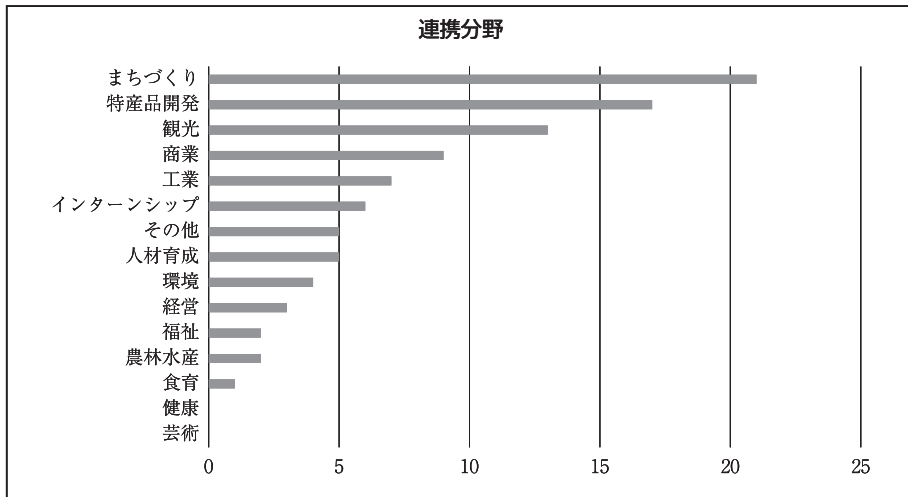
- ① 1 年未満
② 1 年以上～2 年未満
③ 2 年以上～3 年未満
④ 3 年以上～4 年未満
⑤ 4 年以上～5 年未満
⑥ 5 年以上～6 年未満
⑦ 6 年以上～7 年未満
⑧ その他



総数38

(設問4) どのような分野で連携していますか。(複数可)

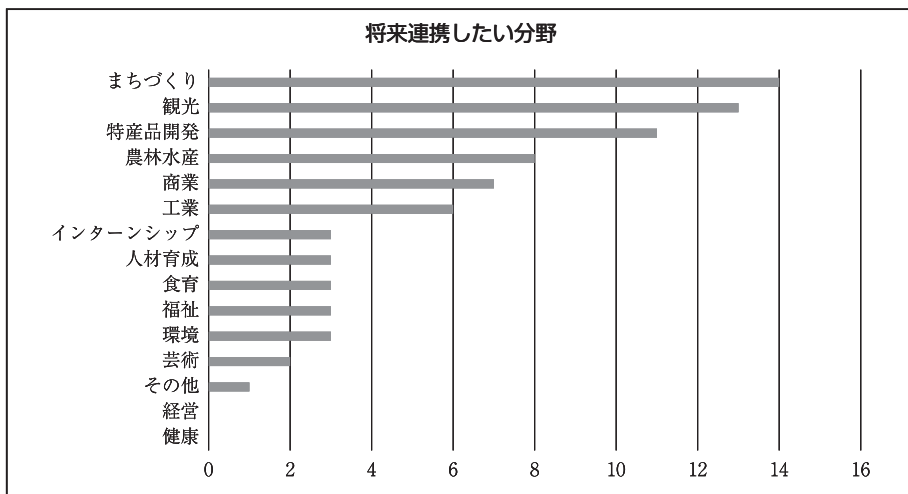
- ①環境 ②観光 ③芸術 ④福祉 ⑤健康 ⑥食育 ⑦人材育成
⑧農林水産 ⑨工業 ⑩商業 ⑪特産品開発 ⑫経営 ⑬まちづくり
⑭インターンシップ ⑮その他



総数95

(設問5) 現在、連携していないが将来連携したい分野。(複数可)

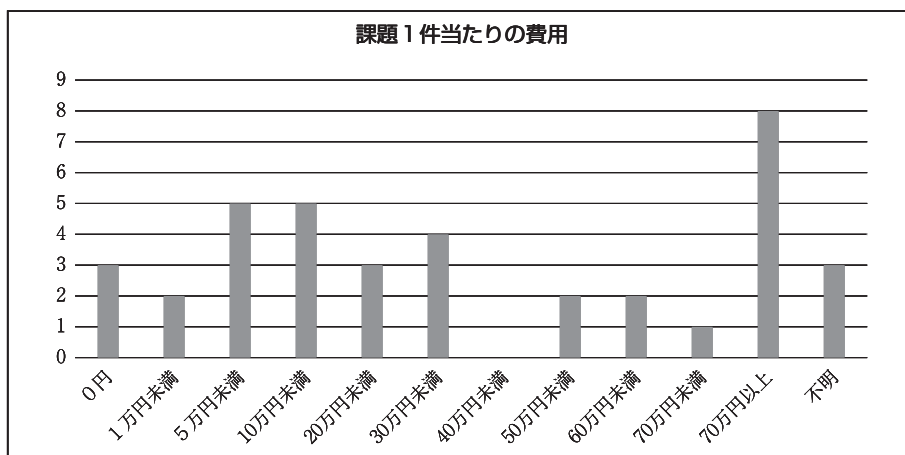
- ①環境 ②観光 ③芸術 ④福祉 ⑤健康 ⑥食育 ⑦人材育成
⑧農林水産 ⑨工業 ⑩商業 ⑪特産品開発 ⑫経営 ⑬まちづくり
⑭インターンシップ ⑮その他



総数77

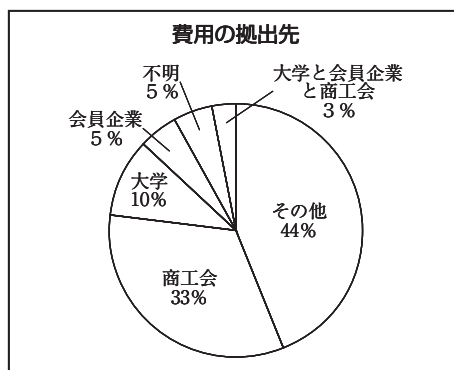
(設問7) 課題1件当たり幾らの費用が掛かりましたか。

- ①0円 ②1万円未満 ③5万円未満 ④10万円未満 ⑤20万円未満
⑥30万円未満 ⑦40万円未満 ⑧50万円未満 ⑨60万円未満 ⑩70万円未満
⑪その他



(設問8) 費用は主としてどこが出しましたか。(複数可)

- ①会員企業
②商工会
③大学
④大学と会員企業
⑤大学と会員企業と商工会
⑥その他



以下にその他の内容を記す。

1. 大学と商工会と国・府・市等の助成金
2. 県・町補助金
3. 大学コンソーシアムに採択されると20万円程度の予算が付き不足分を商工会が負担
4. 商工会連合会（全国展開支援事業費等）が負担（3件）
5. 県・会員企業・商工会による負担
6. 小規模事業者地域力活用事業全国展開支援事業補助金と商工会が負担
7. 市助成金
8. 皮革については当会員事業所より毎回寄付
9. 産業連携補助金と商工会と町役場が負担
10. 商工会連合会と商工会青年部連合会が負担
11. 県連産学連携支援事業補助金（100万円）・商工会（20万）

12. 地域商工会連絡協議会が負担
13. 費用負担は大半が行政、差額分を商工会が負担

(設問6) 連携の具体的な形態(教員・学生がどうかかわったか、大学、商工会以外の連携先等)
をお聞かせください。(自由記述)

1. 特産品開発による地域ブランド化事業に際し、教授の委員会参加により事業実施、また東日本大震災の仮設店舗等でのイベント等に学生ボランティア支援。
2. 農産物の加工を通して特産品開発や文化の伝承。市民観光農園の運営を通して地域コミュニティの創造。過疎、少子化対策を課題に定住促進事業。山林資源の環境利用にかかるエネルギー循環等。
3. 大学・商工会、県・町行政がかかわり特産品開発を実施。
4. 大学とは、職員2名が修士課程で就学し、1名は商業、1名は工業分野で専門性を習得し、会事業に対して理論を実践に移し、事業展開している。大学院とは、本年度から開始している商業部会ブラッシュアップ事業において准教授にアドバイザーになっていただき商業部会会員企業の商工会事業に対するニーズを掘り起こし、ニーズにあった事業を構築し、2年かけて実施していく。先日は院生が商店街等に出向き聞き取り調査を行い、報告会を開催し商店街の埋もれた「宝」を発見してもらった。
5. 大学コンソーシアムに地域の課題を提案し、その課題に対して大学のゼミ研究を行う。
6. 全国展開支援事業に係る委員会において商工会と道の駅、大学との具体的提携を進めていく中で大学教授が委員長として参画、学識ある知見を提供してもらっている。
又、同業者の中で県内にある全ての道の駅とその周辺の観光地、特産品を掲載したマップを作成することになっているが、その取材とデザインを宮崎大学の美術を専攻する学生が行っている。
7. 大学経営学部事業創造学科の2回生が市内企業へインターンシップを行い事業提案する。
8. 教員・学生・商工会会員(企業)で委員会を構成し、地域ブランド化事業を実施。
9. 高専教員による技術相談や指導。
10. 学生が古民家改修の設計コンペに参加。教員とコンペ作品を基に基本設計を実施。
11. 大学、商工会、行政による観光クラスターに向けての事業を実施。
12. 毎月、「大学産学・地域連携推進室連絡会」を開催して、情報交換を行っている。
13. 教員・産学連携担当者。
14. 大学・短大、県立農業高等学校、行政、農業開発研究所、地元新聞社、専門家が参画する地域資源活用事業を実施。
15. インターンシップ。
16. 教員・学生が個店のマーケティングを実施、工業部会員が大学研究場所を見学等。
17. 学生が市内の情報を集めたポータルマガジン(フリーペーパー)発行に参画。
18. 大学教授が委員として参画、事例等の意見をいただいている。

19. ウォーキングマップの製作、アートプロジェクト関係。
20. 教授担当のゼミ生を地域に入れ、ランドスケープのための調査と、学生としての提案を受けた。
21. 自然エネルギーの研究セミナー、留学生の冬期アルバイト先紹介。
22. 当会工業部会新商品づくりのデザイン依頼。商店街キャラクターデザイン依頼。
23. 商工会、金融機関、商工会議所の3者が協定して地域プラットホーム事業。
24. B-1グランプリに関わって高校・商工会が連携。
25. 工業部会が出店するまつりで「皮革工房」への協力（皮革製品の製作協力）。
26. 商工業者の支援を図る目的で新規事業の展開の足掛かりとなるプラン策定。
27. 教員がイベントを企画し、学生がイベントの準備を行う。
28. 大学の学生が商工会と連携して「ベンチャーキッズ」（創業・就業列車）を小学生に実施。
29. 多賀タウンプロジェクト（TTP）としてまちづくりに参画している。
30. 大学が地域の現状を把握し、課題抽出を行い改善策や新提案を行っていただく。
31. 大学と商工会地域資源委員会とがタイアップして商品開発を行った。
32. 郷土料理をアレンジした特産品開発…〇〇〇うどん、〇〇〇まんじゅう。
33. 学生が〇〇〇産の夏みかん、生姜を使った新商品の提案。学生が町内のコミュニティバス実施についての調査、提案。
34. 高専・商工会・行政がまちづくり事業、観光イベント事業を実施している。
35. 教授への講師派遣依頼、大学生によるフィールドワークによるまちづくり。
36. 商工会バリューアッププロジェクト…学生が新製品・サービスの開発。
37. 大学・商工会・行政の3者が協定して学習産業観光事業を実施している。
38. 若手後継者育成セミナー講師派遣、6次産業化の推進。

（設問9）連携を行った具体的成果をお書きください。

1. 新商品開発支援及びイベントボランティア支援の継続。
2. 調査事業については、一定の調査結果を提示できた。今後の取組みにも活用されている。市民農園等の課題はあるものの定着させることができた。特産品開発では、大学のオリジナル商品をイオンモール等で販売実績を上げている。売上金の一部は地域活性化の取組みへ基金として積み立てている。
3. 現在、レシピ開発中。
4. 買い物弱者のための福祉商業支援事業と題して「宅配事業」他。
5. 地域の特産品を使ったお菓子の開発。
6. 現在事業に取り組んでいるところで具体的な成果はない。
7. 各企業の販路開拓、新規事業、付加価値の創出、サービスの充実等を提案。
8. 特産品開発を目的としたスイーツコンテストの開催、グランプリ作品を商品化の予定。
9. まだ成果はない。

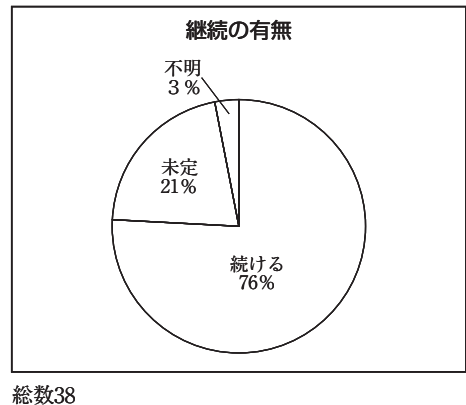
10. まちづくりに貢献する古民家の活用方法のアイデア収集。
11. これからです。
12. 地域特産の柚子を利用した商品を開発。地域の事業所において製造販売まで移管。また、衰退する商店街活性化においては学生による地域商店街の調査提案によるコミュニティプランナー育成と組み合わせて地域型イベントの意識向上。
13. 大学生及び短大生による桃太郎をテーマとした商品の開発、農業高等学校生とによるテンペを活用したチーズの商品化。
14. 商品開発に係る課題・解決の手がかりとなった。
15. 地域資源活用によるまちづくり手法・ノウハウ
16. ポスター、チラシのデザイン、シャッターデザイン製作。
17. ゼミ大学生の提案を受け、刺激を受けた。
18. 自然エネルギー企業の設立。
19. 子供向段ボール機関車製作、キャラクターによる商店街紹介映像製作。
20. 大学生によるお酒ラベルデザインプロジェクト（〇〇町デザイン大賞）
21. B-1グランプリに関わる食材、マスコットの作成。
22. 調査・研究の段階で結果はない。
23. 地元商工会の認知度アップと売り上げ増につながった。
24. 小学校の生徒が疑似体験することで将来の企業をする意識が向上した。
25. 空き店舗の活用。
26. 産業ビジョン報告書（観光編）の策定。
27. 鮎の一夜干しを活用したメニューの開発。
28. 4商工会管内飲食店による郷土料理であるにごみうどんの提供現在6店舗。
29. 3年間かけて大学生による夏みかん・生姜を使った新商品の提案をいただいた。その結果、会員事業所が商品化した。
30. 高専生徒との連携により、地域活性化。
31. これから。
32. プロジェクト活動の途中。
33. 学生による環境ルートの設定等を研究。

（設問11）産学連携についての意見を自由にお書きください。

1. 大学等の連携はゼミ単位で取り組んでおり、毎年メンバーが入れ替わるため課題や目的などをつりあげて共有する必要がある。何年もの期間をかけて達成する事業は途中で何度も軌道修正が必要になってくる。地元としては、何度も基本的なところから積み上げていくこととなり、モチベーションが下がる原因となることもある。大がかりな調査等については提言までたどり着くのが大変な作業となる。
2. 視点が異なる意見は貴重である。

3. インターンシップに関しては、各企業の意見・感想の反応は良く、新たな視点や意見が刺激となり、事業主や従業員のモチベーションの向上につながる。また、自社を知ってもらうためには自社を知る必要があるので、経営把握の機会としても良い。
4. 発想面は面白く、期待していますが、スピードの面で問題ありと思います。
5. まだ成果はありませんが、地域の中小企業が技術的な事を手軽に聞ける機会として重要であると感じています。
6. 離島地区であり、島内に大学がなく、連携が難しい。
7. 商工会連合会との連携先で建築関係の学科があるという事で連携先を選定したが、大学の取組みについてもっと情報収集して、こちらの事業展開により近い取り組みをしている大学を選定することが重要だと実感した。大学の具体的な実績等も簡単に検索ができれば提携先の選定に助かります。
8. 特定の目的を定めて1つ1つ取組みステップアップしながら人材を育てて、組織の確立を図らなければ結局何もできないような気がする。やり方が大事。
9. 産学連携について、企業の要望により商工会が仲介して岡山県立大学に研究を依頼しています。来年度から産学連携（大学の担当者による）相談会を計画します。商工会は小規模事業者を対象にしています。大学側も小規模事業者に合わせた連携にしないとマッチングできません。今回の産学連携のテーマは「Gマーク」取得です。
10. 本会では、地元農業高校への学生支援家支援として地元事業者との特産品開発を進めているほか、地元大学・短大との連携により特産品開発や観光開発を行っています。学生のキャリアアップと共に、地域への雇用創出にも繋げていければと考えています。
11. お互いの得意分野を活かし、うまく連携してことで人材育成、企業の発展、地域の活性化につなげていくことができればよいと考えています。
12. 今後は学生を加え、まちづくりについて企画していきたい。
13. 当方が具体的に依頼した事を決定し、大学と学生に調査・研究していただきその結果と提案を受ける事は大変貴重であり、地元民にはできない事をしていただける貴重なものである。
14. 過去に事業の必要があった際、委託したことはある。今後、複数年に亘る事業を考えると長期的な連携を検討する。
15. 大学側は常に共同研究を提案されるが、相談レベルによっては商品開発の可能性を確認したいレベルの相談が多い。まずは門戸を広くしてよろず相談からお願いしたい。
16. 地域に即した大学等との連携を希望。
17. 産業を創造する上で新しい新感覚の発想やアイデアを享受できる。
18. 大学も生き残りをかけており、よく協力してくれている。発想・活用する SNS 等とても参考になり頼りになる存在である。

(設問10) 今後、連携をどうされますか。



3. 回答のまとめ

(設問2) いくつの大学と連携しているか?…1大学との連携が最多である。最多は4大学。

(設問3) 連携期間は?…1年未満、2年未満、3年未満を合わせると47%を占め、比較的最近に産学連携を始めた商工会が多い。7年以上は5%しかない。

(設問4) どのような分野で連携しているか?…まちづくり、特産品開発、観光がベスト3である。

(設問5) 現在は連携していないが、将来連携したい分野は?…まちづくり、観光、特産品開発がベスト3。

設問3及び4から読み取れることは、商工会が望み、また実施している連携分野は、まちづくり、特産品開発、観光という事である。背景には過疎化に悩み、何とか町おこしを行いたい商工会の姿がある。その手段として特産品開発、観光に大学の力を生かそうとする姿が浮かび上がる。

(設問6) 連携の具体的形態は(自由記述)?…商品開発やイベント開催が多い。

(設問7) 1件当たりの費用は?…70万円以上が最も多いが、それについて5万円、10万円となる。

(設問8) 費用は主としてどこが出したか?…行政からの援助金に加えて連合会や商工会が拠出する例が多い。

(設問9) 具体的成果は(自由記述)?…商品開発、イベント開催の成果が多い。

(設問10) 連携は続けるか?…続けるという回答が76%を占める。止めたいという回答は0である。

(設問11) 産学連携についての意見(自由記述)…大学と連携することにより新しい視点・アイデアが得られプラスになるという意見が多い。

4. 結び

全国の商工会等は1720あるので、産学連携があるとする商工会等が38であることから、単純計算すると商工会等における産学連携実施率は次のようになる。

$$\text{産学連携実施率} = 38 \times 100 / 1720 = 2.21 (\%)$$

ただしこの数値はあくまでも、産学連携をされている商工会等から全て回答をいただいたという仮定上の数値である。産学連携実施商工会等でも返信がいただけなかった商工会等もあることを考慮すると、実際の産学連携実施率はもっと高いものと推定される。

今回のアンケートでは、商工会等が求める産学連携分野が、まちづくり、特産品開発、観光であることがはっきりした。これが今回の大きな成果であると考えている。現在日本では国策により大学と地域企業を結び付ける産学連携が盛んに実施され、ほとんどすべての国立大学に「地域共同センター」が設立されている。また、神戸山手大学のような小規模な私立大学でも多くが「地域連携センター」を作っている。また産学連携学会も立ち上がり1000名を超える会員を擁している。商工会が窓口になりこれらの連携支援組織と傘下企業の間につつことによって、特に「まちづくり」「特産品開発」「観光」の創出の橋渡しをすることが、今後の商工会の発展につながることは確実である。

ところで最近、「ふるさと納税」がマスコミで取り上げられることが多い。ふるさと納税という名目の寄付を自分が居住しない市町村に行うことによって、所得税が控除されることに加えて、寄付をした市町村の特産品が納税者に送られてくることで、人気が急上昇している制度である。現在のところ寄付の御礼としての特産品の内容が良ければ寄付額も上がり、市町村が潤い、まちづくりの資金にもなるという制度になっている。さらに、寄付者には、その地域に無料で宿泊できたり、農業体験やハングラライダー等が体験できるエコツーリズム観光チケットを送付するなどの工夫も取られるようになってきている。今回の調査で、「まちづくり」「特産品開発」「観光」は商工会が大学と連携している又は連携を希望する分野のベスト3であることが判明したが、まさに市町村がふるさと納税を呼び込む手段が「特産品」「観光」であり、その寄付金によって「まちづくり」がなされ得るのである。市町村が望む分野と商工会が産学連携を望む分野はまさに一致している。今後、商工会が市町村とタッグを組んで、この3分野に産学連携という形で積極的に貢献することが、地方の産業・商業の発展に大いに役立ち、ひいては商工会自身の発展にも繋がると推察される。

第2章 地方（地域）再生に向けた商工会の取組（中村嘉雄担当）

1. 中小企業の支援機関である商工会とは

(1) 経済状況の変化と商工会

商工会・商工会議所は、地域総合経済団体及び中小企業支援機関として、全国の市町村に設置されており、商工会は比較的郡部に、商工会議所は比較的都市部に設置されている。また、構成員である商工業者については、商工会は比較的小規模企業を中心とし、商工会議所は比較的中堅・大企業を中心としている（いずれも組織規模等によって異なる）。ここでは2者のうち、

商工会の活動等に照準を当てて記述する。

日本の国民所得倍増計画は、1957（昭和32）年に岸信介内閣の安保政策重視のもとで策定された「新長期経済計画」に代わり、1960（昭和35）年12月27日に池田勇人内閣において閣議決定された。この計画では、翌年からの10年間に実質国民所得（国民総生産）を26兆円に倍増させることを目標に掲げたが、その後の日本経済は驚異的に成長し、計画2年目でその目標を達成した。まさに国民所得が増加し、国民の消費需要がモノの供給を大きく上回る時代を迎えた頃の1960（昭和35）年、「商工会の組織等に関する法律⁽¹⁾」が制定され、商工会組織の性格が規定され、「小規模事業者のための助成措置」が講じられるようになった。岸信介内閣の安保政策重視から一転、経済政策を前面に押し出すことになった。

国民所得倍増計画の目的は、輸出増進による外貨獲得を主要な手段として国民所得（国民総生産）を倍増させ、これによって雇用を拡大し、失業問題を解消することで生活水準を上げることにあつた。この過程で地域間・産業間における所得格差の是正もその目的の1つであった。いわゆる中小企業の存立基盤強化、経済的な後進地域の開発（工業の分散）である。清成（2009）は、「重点業種を指定し、業種別に設備近代化を進める施策がとられ、中小企業を少しでも大企業に近づけることが政策目標の中心を占めるようになった。いわゆる『脱中小企業』が中小企業政策の目標とされるようになったのである」と述べている⁽²⁾。これが商工会が実施する地域の商工業者に対する経営改善普及事業が行われるようになった原点である。また、このような背景から、商工会は中小企業近代化のための記帳機械化や税務・金融等の相談を柱に事業を行うようになり、それが商工会員の求めるニーズとも合致していたと言える。

その後の日本は、1973（昭和48）年12月以降の安定経済成長期を経て、バブル経済時代を迎えることになる。バブル経済は、実態経済の成長以上に資産価格が上昇した状態であり、本来は維持できるものではなかった。米国発の世界恐慌や日本の失われた10年などはその典型的なものである。バブル経済は、経済だけの影響にとどまらず、その進歩的かつ期待先行の時代状況は文化的側面にも大きな影響を与えた。

政府は、21世紀を見据えて中小企業の政策体系を抜本的に再構築し、今後の中長期的な政策展開の基軸を明確化するため、1999（平成11）年に中小企業基本法が改正されることになる。従来は、二重構造論を背景とした非近代的な中小企業構造を克服するという「格差の是正」が政策目標であったが、多様で活力ある中小企業こそが日本経済の発展と活力の源泉であり、中小企業の自助努力を正面から支援する必要があるとした。従来法ではいわゆるスケールメリットの追求が中心で、「創業」等の位置づけがなかったが、資金・人材・技術・情報等の経営資源の面での支援を基盤的な施策と位置づけ、「経営基盤の強化」とし、これに創業・経営革新等の前向きな事業活動を行う者への支援と、「大規模な金融危機等に対するセーフティネットの整備を重点政策として位置づけたのである。佐竹（2004）は、中小企業基本法改定の趣旨を「従来型の『近代化』と『不利是正』を柱とした中小企業の育成振興策から『創業化』と『経営革新（第二創業）』を柱とした中小企業起業化政策への転換を目指したものである」と述べている。いわゆる中小企業は、支配従属関係のもとでの被支配主体ではなくなり、大企業とも等しい価

値基準で取引関係を可能とする主体として認識することで成立した法改定であったと論じている⁽³⁾。

日本経済は、2002（平成14）年2月から景気の緩やかな回復を戦後最長となる5年半にわたり続き、2007（平成19）年度にサブプライムローン問題、原油価格高騰、改正建築基準法施行後の建築着工件数の減少という3つの外政的ショックが発生し、2007（平成19）年11月から景気後退局面に入った。

このように日本の経済を取り巻く環境が大きく変わり、中小企業支援の方向性も変化してきたにもかかわらず、商工会があまり事業内容を見直してこなかったため、会員ニーズに十分応えることのできない組織になってしまったのではないかと危惧している。経済状況の変化と消費者ニーズの多様化に対応しかねた商工会は、「商工会の組織等に関する法律」制定後、半世紀以上経過した今、組織疲労しているのではないかと懸念から、全国的に原点に立ち返った会員満足向上運動⁽⁴⁾『商工会は行きます、聞きます、提案します』を展開中である。さらに商工会は、事業のみならず組織体制そのものを見直す時期にきている。具体的には、中小企業近代化のための記帳機械化や税務・金融対策を中心とした支援体系を見直し、会員企業の経営革新・第二創業⁽⁵⁾に向けたやる気のある企業に対する専門的かつ高度な相談指導のできる支援体系へと変革し、求められるニーズに、いわゆる潜在的ニーズの掘り起こしに対応できる組織体制への見直しが迫られている。

一方、2014（平成26）年6月に小規模企業の事業活動の活性化のための「中小企業基本法」等の一部を改正する法律が公布され、新たに「小規模企業振興基本法」が制定された。また、これにあわせて「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律」の一部が改正された。全国の中小企業の約9割を占める小規模事業者は、地域の経済や雇用を支える極めて重要な存在であり、経済の好循環を全国津々浦々まで届けていくためには、その活力を最大限に発揮させることが必要不可欠になってきている。

しかしながら、小規模事業者は、人口減少、高齢化、海外との競争の激化、地域経済の低迷といった構造変化に直面しており、売上げや事業者数の減少、経営層の高齢化等の課題を抱えている。

「小規模企業振興基本法」は、小規模企業の振興に関する施策について、総合的かつ計画的に、そして国、地方公共団体、支援機関等が一丸となって戦略的に実施するため、政府が新たな施策体系を構築するものであり、これまでの中小企業の成長発展を目指す施策とは異なり、小規模企業について事業の持続的な発展を図ると位置づけ、円滑かつ着実な事業の運営を適切に支援すると定められている。そして、小規模企業施策の体系を示す5年間の基本計画を策定し、PDCAサイクルにより国会に報告する仕組みになっている。

商工会としては、小規模事業者への伴走型支援を行うため、需要開拓や経営承継等の事業計画を策定し、着実な実施等を事業者に寄り添って支援する体制や能力を整えた商工会の支援計画（経営発達支援計画）を国が認定・公表する。

計画認定を受けた商工会は、市町村や地域の金融機関、他の公的機関等と連携し、地域の小

規模事業者を支援することになる。

(2) 地域経済の活性化に向けて

東京一極集中から地方分権に向けた動きもある中、地方経済はなかなか好転しないのが実体である。東京だけが好景気であっても、地方が良くならなければ日本全体の経済は良くならないのではないかと疑問を持っている。

そこで、私が約34年前に渡米した後の日本が、アメリカ追随型の経済成長を遂げたと感じ、その際に日本のどの地域にも同じようなロードサイドショップやファーストフードなどが台頭した。日本全体が金太郎飴のようにどの地域も同じように均一化され、個性が失われてしまったと思う。

今後地方分権が進めば、中央政府は縮小し、政府のやることと地方のやることが明確に分かれてくる。そうすると、地方はそれぞれ責任を持って地域を良くするため、政府から示されることの他に、地域特性を見据えた独自のさまざまな施策を展開する必要に迫られるであろう。また地域資源をどう活用するのか、財政をどうするのかなどを検討すれば、恐らく地方行政も自立化への道を歩まざるを得ないのではないかと考えられる。いわゆる「金太郎飴」状態からの脱却が必要であり、個性ある地域づくりが求められているのである。

岡田（2010）は、地域「活性化」について、「立派な空港や道路が建設され、新しい企業が進出したとしても、それ自体、地域『活性化』に結びつくわけではありません。それによって、当該地域の地域経済が拡大再生産し、雇用の規模や所得の循環が持続的に拡大し、一人ひとりの住民の生活が豊かになってはじめて地域『活性化』あるいは『発展』と呼ぶことができるのでは」と述べている。つまり地域経済の持続的な発展は、「その地域において、地域内で繰り返し再投資する力＝地域内再投資力をいかに作りだすかが決定的に重要である」と論じている⁽⁶⁾。地域住民が主体となり、地域のことはその地域で考えるということになると、地域経済を支える商工会の役割は非常に大きく、商工会としての存在意義を明確に示していかなければならない。従って、地域自立化への取組などを商工会が積極的に行い、地域活性化できる地域と何もせず衰退していく地域とに分かれ、その格差は徐々に大きくなるのではないかと危惧される。

それぞれの地域で生き残りをかけ、魅力ある成長中小企業を多く創造し、雇用の場を創出すれば、若い人が地域での生活基盤を確保でき、地域は活性化すると考えられる。地域の現状は、成長企業が少ないから若い人が地元へ帰らない。そして人がいないから企業も栄えないという悪循環が地域衰退を加速化しているのである。

こうした中、地域経済活性化に向け、地元行政や漁協、農協など関係団体を商工会が総合的にコーディネートし、魅力と個性のある地域づくりを推進することが求められている。そして、商工会がまちづくり構想を主体的に打ち出す取組が必要と考える。

2. 中小企業の経営をサポート

(1) 文科系大学等との産学連携の意義

産学連携といえば、主に大学の理科系学部と企業との連携による新技術・新製品開発などが行われているのが一般的であるが、文化系大学等と兵庫県商工会連合会の事業連携は、企業の経営理念・ビジネスプランの作成を目指すものである。

例えすぐれた技術によって新製品を開発したとしても、市場で売れなければ意味がない。良い製品であったとしても、価格面や必要性、合理性などの観点から、結果として消費者に受け入れられなければ、企業のメリットにはつながらない。そこで問題となるのは、大学と企業が先に製品や技術ありきの考えになってしまっているところである。

「理念なき戦略は、いずれ崩壊する」という考えを原点に持つ必要があり、その理念の部分である企業のビジネスプランをまず第1に考えることが重要なのである。特に中小企業や小規模企業にいたっては、みずからのビジネスプランをまだ十分に成文化できていない実態が多々見受けられる。こうしたことから、文化系大学等との産学連携により、まず企業の経営指針であるビジネスプランの作成を支援する取組を行っている。

そして、その内容によっては、新製品・新技術開発、芸術的支援、販路開拓という理系学部をはじめとした連携も将来的には視野に入れている。現在は、神戸山手大学、兵庫県立大学、神戸芸術工科大学、阪南大学、神戸親和女子大学の5校と事業連携の調印を行い、地域活性化に向けた活動を行っている。

さて、2011（平成23）年3月に発生した東北地方太平洋沖地震は、被災された方々に未曾有の被害をもたらした。この国難とも言うべき震災の影響は、約20年前の阪神・淡路大震災を経験した1人として、被災地では想像もできない生活が続いているものと推察する。

こうした中、兵庫県商工会連合会は2011（平成23）年3月に神戸山手大学、環境経営学会との共催で「中小企業経営戦略セミナー」及び「環境戦略シンポジウム」を開催した。昨今の世界的な異常気象は、地球温暖化が予想を上回るスピードで進んでいることを端的に表していると言われている。今や温暖化の原因であるCO₂などの温室効果ガスを削減するための「低炭素・脱炭素」は、世界全体で取組むことが求められる最重要な課題である。

この「低炭素・脱炭素」という中長期的に取組むべき課題に直面している我が国は、デフレを伴う長引く経済不況と、世界の中でも突出した速さで進展する少子・高齢化などによるジャパンシンドロームの中にあると言える。このままでは、20世紀後半からの地球規模の経済成長とグローバル経済のもとで、これまで維持してきたわが国産業の競争優位性は失われるものと危惧されている。今日では、これまでの中小企業の人材と技術が産業の基盤を支え、新たな状況下で産業に求められる変革に対応すると言った道筋が見えてきていない。その一環として、カーボンマネジメントに焦点を当てたシンポジウムを開催したのである。

このシンポジウム等を1つのきっかけとして、企業における環境マネジメント等の共同研究を行うために兵庫県商工会連合会と神戸山手大学が産学連携事業の協定調印を行った。これにより、兵庫県下商工会地域の中小企業が、環境問題への対応を経営に結びつけて、より積極的・

戦略的なものとするための研究を推進していくことにしている。

また、2010（平成22）年11月、組織の社会的責任（CSR）に関する第3者の認証を目的とした国際規格のISO26000が発行された。地域社会において企業はいかに対応しどのように経営に活かしていくのか、中小企業のISO26000展開に向けた取組も重要な課題である。これに加えて、商工会の組織率（会員加入率）が年々低下していく中、企業・商工会・行政による協働のまちづくりを推進することが重要であり、地域社会に貢献する商工会を目指した取組も併せて推進していく。

中小企業の存在目的は、持続・継続的な経営発展のための利潤の追求である。そこで、CO₂削減のための取組が重要であることは認識していても、それが利潤の追求に相反することになったのでは意味が無いばかりでなく、環境問題への取組そのものを阻害する大きな要因ともなり得る可能性がある。環境シンポジウム等に参加している中小企業は、環境問題を前向きに捉えていると言えるが、むしろこのシンポジウムに参加していない企業こそ環境問題に真剣に取組んでもらいたいと考えている。

経営環境の厳しい時代に環境問題への取組は、ピンチをチャンスに変えるものと期待を高めている。震災で自然エネルギーの必要性の議論が活発化してきたことは、この取組を後押しするものである。しかし、これを持続・継続的に発展させていくためには、経営に対してのプラス面が必要となる。具体的には、利益率の向上である。その取組事例をシンポジウムのパネリストの発表事例から一部紹介したい。

まずは、太陽光パネルを利用した取組である。この企業は、マンションの屋上に太陽光パネルを敷き詰める優れた技術を有している。この技術を他社に伝授することにより、まずは収入を得るための手段に繋げている。また、屋上に太陽光パネルを敷き詰めた賃貸マンションの入居者が順番待ちの状態にある。何故なら、通常のマンションと家賃が大きく変わらないにもかかわらず、電気代が非常に安いためである。この他にも分譲マンションや企業にも優れた技術によって、その範囲を広げて活躍しているところである。ここで注目したいのは、環境問題のために太陽光パネルを活用するのは非常に良いことであるのはわかっているが、それをするには多額の費用がかかってしまうため、採算が取れないという発想を抜本的に払拭したことにある。もちろん隅から隅まで太陽光パネルを敷き詰めるという優れた技術を大学とも連携して開発したというのも大きなポイントではあるが、それを採算度外視して運用したのでは継続し得ない。環境問題をビジネスチャンスとした典型的な成功事例と言える。

次にエコドライブで環境大臣賞を受賞した運送会社である。私の所属している兵庫県商工会連合会の会長が創業した企業でもある。このことも産学連携を行うにいたった要因ではないかと考えている。この企業は、エコドライブによる燃費向上を目指したものであり、当然の削減CO₂に繋がっている。ここで注目すべき点は、燃費の向上が必要経費の削減に繋がっており、利益率が向上しているということである。この他にも道路は自動車だけのものではないという考えから、社員全員で道路の清掃をする日を決めて実施している。早く荷物を届けるだけが上手な運転ではなく、歩行者と共存できるような言わば不快感を抱かせない運転が上手な運転と

している。社長の話しによると、一番上手な運転をしているのは元暴走族の方だそうだ。また、日頃からトラックを丁寧に清掃し、自らの職場であるトラックをきれいな状態にして運転していることもあり、今なお死亡事故ゼロという記録を更新している。これは企業の信用力の向上にも繋がっている。ふかし行為を禁止したエコドライブ、道路の清掃や人に優しい運転など環境に配慮した経営は、今なお健全経営を続けていくことができる基礎となっているのではないかと考える。

この2つの事例からもわかるように、環境問題への取組を自社の強みとし、それが中小企業存続の目的である継続的な利潤の追求をも果たしているということである。採算を度外視した環境問題への取組は、いずれ崩壊してしまうことは間違いない。

従って、長引く景気低迷や成長期待産業が少なくなった現在の厳しい経営環境の中ではあるが、大企業にはできない小回りのきく中小企業にとって、環境問題は大きなビジネスチャンスと言える。この度の震災の影響もあり、自然エネルギーや新エネルギーに関する産業の開発が必要な状態になってきている。ここで中小企業の経営者は、大学をはじめとする様々な研究機関と知恵を出し合い、ビジネスチャンスを創出する絶好のタイミングではないかと考えている。2つの事例をあげてみたが、今後もこのような成功事例を県下商工会地域の中小企業で展開していくため、神戸山手大学と連携して環境問題への取組を進めていきたい。

この他にも、大学との産学連携事業として、後述する商工会会員企業へのインターンシップ事業を但馬や淡路などで行っている。

(2) 地域中小企業の後継者育成等の取組

後継者不足への対策として、兵庫県商工会連合会は、事業承継セミナーや若手後継者育成研修等を実施している。商工会がコーディネーターとしての役割を担い、地域の企業経営者で後継者のいないところへ希望者である後継者を育成し、企業と起業家（既存企業の後継者として希望する者）をマッチングさせる取組である。雇用情勢が厳しい中、双方が求めているニーズを満たすことができる。

一方、学生の就職率⁽⁷⁾も回復傾向にあるものの、実体は依然として厳しい状況にある。逆に地方の中小・零細企業においては、優秀な若者が来てもらえないというミスマッチが生じている。このミスマッチの解消に向けた取組として、「相互型インターンシップ」が有効である。相互型インターンシップとは、単なる学生の就業体験だけではなく、大学の担当教員と学生が訪問先企業のビジネスプランを提案し、学生ならではの視点による奇抜なアイデアや発想を企業の経営革新に役立ててもらおうというものであり、大学側は、大学の中で学ぶ「理論」とインターンシップを通じた「実践教育」による「理論と実践の融合化」により、学生への高度な教育環境を提供することができる。また受入先企業は、自社のこれまでの沿革を振り返り、これからの企業経営の方向性、いわゆる経営指針の成文化と具体的な経営戦略のきっかけづくりの一助となる。このように双方向にメリットのある取組となっている。忙しい企業が、単に学生を受け入れるだけでは、負担が増えるだけで継続的なインターンシップの実施は困難である

が、相互型インターンシップは、県内商工会の各地域で8年以上も継続的に実施されている。今後も商工会は、この相互型インターンシップにより、若者がなかなか来てもらえない地方の中小・零細企業と就職難である学生をマッチングさせることができないかと考えている。具体的な事例として、淡路島の地場産業である瓦産業の事業所に神戸芸術工科大学の学生がインターンシップで訪れた。阪神・淡路大震災の影響で瓦のイメージが悪くなったことから、強い素材である瓦材を用いたガーデニングをはじめることになり、ヨーロッパ調のお洒落なデザインを用いようという目的で、神戸芸術工科大学の学生をインターンシップで受け入れたのである。その学生が卒業後、瓦産業の事業所に就職した。学生にとっては、自らの進路の視野を拡大し、地場産業である瓦産業への興味を持ち、単なる大企業志向の就職観から自分のやりたいことを見つけ出すきっかけになった。地場産業である瓦産業にとっても、地場産業の後継者として、必要とされる人材を確保することに結びついている。また、神戸山手大学と淡路の養鶏場による産学連携では、周辺住民への影響を考えて匂いを抑える研究を行なった。その研究に関わった学生が、卒業後に社長に気に入られ就職するという事例もある。このようなマッチングが兵庫県内各地で行えるように、今後も大学や企業との連携⁽⁸⁾を深めていきたいと考えている。

さらには、学生発ベンチャーへの支援を考えている。これは、資金力の無い学生と後継者のない既存企業とのマッチングである。例えば、老舗の料理旅館が後継者不在のため、昔からの顧客（販路）があるにもかかわらず廃業するケースがある。経営難で倒産するのではなく、後継者難のための自主的廃業である。このような中心市街地に存立している老舗の料理旅館の廃業は、中心市街地の衰退を加速させてしまう。そこで、資金力や販路の無いベンチャーを立ちあげる意欲のある学生と後継者のいない企業とのマッチング支援が有効であると考えている。即座にマッチングできるほど簡単ではないが、例えば既存企業へのインターンシップで十分に企業経営を理解し、若い感覚や発想により経営革新（第二創業）をおこし、事業を承継する人材を発掘するというプロセスをつくる取組が有効的であると考えられる。

(3) 金融機関との連携

商工会が企業支援により、地域に成長・発展企業を1つでも多くつくるという使命を果たすためには、商工会の機構改革が必要である。繁栄企業を増やせば、設備投資のための資金や運転資金が必要となる。商工会は、大学との連携に加え、金融機関との連携も推進している。一方、日本の金融制度が、担保主義・保証制度によらない融資制度へと移行している中、商工会の機構改革が整った段階で、「商工会版ベンチャーキャピタル」⁽⁹⁾の創設により、将来の商工会が起業家を生み出すための組織となり得ることも十分期待されるところである。それには公的な組織としての商工会の信用力と地域金融機関⁽¹⁰⁾との連携が不可欠である。2013（平成25）年3月で中小企業金融円滑化法の期限終了となったが、これに伴う貸し剥がしで企業の資金繰りに困って倒産する企業が増えることが危惧された。商工会では、金融相談窓口を設置し、専門家を派遣するとともに地域金融機関や再生支援協議会等とも連携を密に対応している。

(4) ものづくりと売れる商品づくり

大量生産してもなかなかモノが売れない時代を迎えた今、どうすれば売れる商品をつくることができるのであろうか。企業単位ではなかなか実施できていないのが、消費者ニーズ調査であり、その結果によって経営指針と消費者ニーズとの乖離に気付かされる結果となっている場合が少なくない。経営者の方針になかなか異議を唱えにくい従業員が、むしろ消費者ニーズに日々直に触れ合っており、その乖離に実は気付いているのである。

ここで考えなければならないのは、経営者が自分の考えのみで突き進む傾向にあり、本質を見失ってしまう可能性があるということである。消費者ニーズと乖離した商品をつくり続けられ、不良在庫を多数抱えることとなり、いずれ倒産してしまう危険性がある。顧客に満足してもらうためには、少しでも早くそのことに気付かなければならない。

そこでものづくりに必要なことは、先に戦略を立てることである。そして戦略を立てる上で重要なことは、経営理念である。「理念無き戦略は、いずれ崩壊する」という考えを常に持っておくことが必要である。例えば素晴らしい技術力でつくられたものであっても、価格やニーズに合わず市場に受け入れられないとするならば、それはあくまで不良在庫でしかないのである。つまり、経営者がいくら素晴らしい魅力ある製品として自負していても消費者の興味を引かなければ意味がなく、経営者満足と顧客満足は決してイコールではないということである。従って、つくる側の論理でいくら『良い製品』であったとしても、消費者の求める『良い商品』にはなり得ないのである。経営理念に基づくものづくりでなければならぬが、そこに消費者ニーズをいち早く経営者の理念に反映できる仕組を常につくっておくことが必要である。つくる側の一方的な論理だけではなく、十分に内部で議論し成文化された経営理念に基づく経営戦略が、ものづくりの原点になるのである。

(5) 事業承継と経営革新

前述した産学連携事業における「インターンシップと事業承継」でも述べたように事業承継は、商工会の会員企業等にとって非常に重要な課題である。

ある商工会では、脱退する会員のうち7割が法定脱退だと言う。また、そのうちのほとんどが倒産や廃業による会員資格の喪失によるものである。その中でも廃業は、後継者不在を理由にあげているものが多い。中小企業庁編（2013）によると、小規模事業者の廃業理由として、「適当な後継者が見付からない」（21.4%）、「息子・娘に継ぐ意思がない」（27.3%）、「息子・娘がいらない」（5.9%）と後継者難を廃業理由としたものが、54.6%に昇る。このことから、親族以外にも視野に入れた後継者確保に取組む必要性が明らかとなっている。さらに「事業に将来性がない」（35.9%）ことが廃業理由に挙げられている⁽¹⁾。このことは、地域の産業が衰退する大きな要因である。親族だけに頼らず事業承継を進めるうえでは、例えば大学との連携によるインターンシップが有効である。

また、この機会に経営革新を進める取組が必要であり、若手後継者で組織されている商工会青年部では「事業承継と経営革新」と題し、同時に推進していこうという取組をはじめている。

消費者ニーズが多様化・高度化し、デフレ状態にある日本では、常に自社の経営を見直す必要に迫られている。しかし、経営革新を進めていくためには、資金力や信用力が必要となり、若手後継者である商工会青年部員には不足している場合が多い。実権を掌握する親世代に納得してもらうことができず既存の経営体質を継続している企業が多い。

一方で事業承継が遅れたため、後継者がいるにもかかわらず倒産するというケースも生じている。円滑な事業承継をできないまま経営者が急逝し、何の準備も無いまま突然、事業承継をして倒産してしまうケースや事業を継いでいない親族から相続財産分与を請求され、やむなく会社を処分せざるを得なくなるケースなども生じている。

このように事業承継は、タイミング¹²⁾が非常に重要であり、早過ぎても遅すぎても失敗してしまう。特に遅すぎた場合は、致命的なケースとなる場合が多い。時代の変化に合わせて親子間で合意形成をしたうえで事業承継し、資金力と信用力がある段階で経営革新をセットで行なえば、持続・継続的な企業の発展が望めるのである。なかなか若手後継者がやろうとする新事業に現経営者が不安を覚えるのもやむを得ないことかも知れないが、そこで思いきって後継者に社長を譲って、その機会に新事業で経営革新し、企業の業績がV字回復した事例もある。経営革新で知事の承認を得ることが親世代に対する説得力を増すことにもなる。経営者が高齢化し、体力に限界を感じ、そろそろ後継者にバトンを譲ろうとした段階では、後継者自身がもう若手でなくなり、思いきった経営革新をする気力も失ってしまい、既存事業を無気力に継続する場合が多い。それでは、時代の流れに合わず、消費者のニーズからかけ離れた経営状態になってしまう。従って、商工会の役割は、早めに準備を整え「事業承継と経営革新」を同時に行なうことができる戦略的スキームを体系的に構築し、企業の存立維持に貢献する事業展開が求められている。

3. 行政の支援施策における商工会の役割

(1) 地域資源活用

「ものづくり大国」と言われる日本は、諸外国のノウハウを得て、それを改良・改善することで発展してきた経緯がある。高度成長期のように需要が供給を上回る時代から供給が需要を上回る時代になったことに加え、消費者ニーズが多様化・高度化したため、大量生産してもなかなかモノが売れない時代に変化した。

こうした中、大企業に比べて中小企業は小回りのきく存在である。消費者ニーズに対応する商品が必要となしに必要だけつくれば良い。東大阪市の中小企業に代表されるようにその技術力は素晴らしいものがある。首都東京に本社を置く大企業が多い状況にある中、これからの地域経済を左右するのは地域の中小企業の発展にかかっていると言える。

地方分権が進めば、地域を良くするために地域資源をどう活用するのか、財政をどうするのかなどを検討する必要が生じ、恐らく地方行政も自立化への道を歩まざるを得ないと考えられる。個性ある地域づくりが求められている。

全ての人や物事には、必ず良い面と悪い面が存在するのではないかと思う。そこで、都市に

は都市の良い面と悪い面が存在し、地方にも同様に都市にはない良さが存在するはずである。しかし、それが発掘されていない可能性がある。地域に眠っている資源はないのかを改めて考えてみる必要がある。昔からその地域に住み続ける人は、案外その良さに気付いていない場合がある。例えば、兵庫県の淡路島のように景観が非常に素晴らしいと私は感じているが、地元の人は毎日観ているから、特に感動はないようである。これこそ眠っている観光資源なのである。特に歴史のある地域には、このように気付かれず眠っている地域資源が多く存在するのではないと思われる。

それでは、眠っている地域資源を発掘するにはどうするかについて、次の3つのステップを提案したいと思う。

○第1は、ヨソモノによって、地元の人が気付かない地域の良さを発掘する。

○第2は、地元のワカモノが、奇抜な発想と行動力を発揮する。

○第3は、その地域を昔から守り続けてきた人たちが中心となって実現化する。

この3つのステップで地域活性化につなげていくという提案である。地域に眠っている資源を活用し、ものづくりの技術を活かし、大企業より小回りのきく地域の中小企業が発展していくことは、地域活性化にとって必要なことである。そして、地域にコアとなる企業（繁栄企業）を少しでも多くつくるための支援を積極的に行き、これらの企業を有機的に連携させ、その地域に産業クラスターを形成し、地域経済の活性化を目指す取組が求められていることから、商工会は2014（平成26）年から兵庫県で創設された「異業種交流活性化支援事業補助金」を活用した取組が求められる。

また、行政合併によって、中心部と地方の格差が拡大し、東京一極集中の縮図があちこちから生ずるのではないかという恐れがある。合併前には役場があり、そこを中心に地域コミュニティを形成し、活性化した事例が多く存在する。しかし、合併によって役場が支所となり、将来はその支所すらなくなってしまったら、その地域（旧町）はさらに衰退する恐れがある。平成の大合併と同時に推進すべきだった地方分権が進まなかったため、単にエリアが大きくなったことにより、合併後の中心地に人口や産業が集中する現象が想定され、それ以外の地域の衰退は避けられない状況にある。地方（地域）の再生に向けて、それぞれの地域の活力ある人材が、その地域における中心的な役割を担い、これまで気付かなかった地域資源を発掘し、それを皆で盛り上げていく情熱と力が必要となる。

(2) 農商工連携

農村地域の多い郡部を中心に設置されている商工会としては、農商工連携¹³を積極的に推進しているところであり、産業（商業）としての農業が成り立つとすれば、地域に眠っている土地を有効活用することができ、限界集落の問題も解決するのではないと思う。雇用の場が生まれ、そこに人が増えてくれば、賑やかなコミュニティが形成され、結果として地域経済の活性化につながるものと期待される。

こうした中、兵庫県商工会連合会では、国の施策を活用して、農商工連携の支援を行ってい

るところである。農林漁業者との連携によって、小規模企業等が新商品開発や販路開拓、ブランド力構築等を行う際に必要とされる情報提供や具体的な助言を専門家から受けることのできる体制を構築したのである。これにより、商工会の経営指導員等職員が、農商工連携の認定に向けた支援を行っている。

このように、各地域で農商工連携セミナーを開催し、ニーズの掘り起こしや企業と農林漁業者とのマッチングの場を創出するなどの支援を行っている。農商工連携は、中小企業にあまり浸透していないことから、このようなセミナーの開催が有効であると考えられる。また、農商工連携に認定された身近な企業のケースを紹介することにより、地域中小企業、農林漁業者、地域住民に広く周知することが必要である。具体的には、地域のご婦人方が農産物で不要となった部分を活用し、それを地域中小企業と連携して事業化する取組など非常に身近な相談が寄せられている。

また、各事業の法認定案件をよく理解しないと、事業化・企業化に向けた方向にならないため、中小企業だけでなく農林漁業者に向けたセミナー等の啓蒙活動も必要だと思う。

こうした取組により、マーケットの構造と流通との関係、新製品開発の方針、販路開拓のマーケティング計画がポイントとなるため、兵庫県商工会連合会としては十分に対応できる体制を構築するために専門家派遣を行なっている。日本の食料自給率をアップさせ、地域活性化をさらに進めていくことが、都市部だけでなく日本全体の発展につながるものと期待する。

日本は、高度経済成長によって経済大国となったことにより、外国への輸出に依存することとなった。輸出に依存する一方で、農産品等の食料品を逆に外国からの輸入に依存することとなり、日本の食料自給率が低下したのである。

これから日本の食料自給率を上げるためには、農業政策の見直しにより、儲かる農業の体系を構築することが地域活性化や雇用創出につながり、農耕民族で農業を中心とした『日本の古き良きふるさと』の再生にもつながるのではないかと思う。また、農業政策を見直すだけでなく、企業との連携による農商工連携への取組も有効であると考えられる。

(3) 3つの分野における経済成長の戦略

きつくハードな仕事であるにもかかわらず、その割には高収入に結び付かない3つの分野を取りあげたい。それらの分野はこれからの日本の経済成長に向けて最重要な産業であると考えている。

その1つ目が農業ビジネス、2つ目が介護ビジネス、3つ目が環境ビジネスである。

まず農業については、自給自足を可能にすることができる国に少しでも近づけるために今のような農家の衰退を防ぐ必要がある。きつい仕事であっても食文化は非常に重要であり、継続して発展することが必要な産業である。

現在の日本の政策では、農商工連携や6次産業化などはあるものの、あまり現場では馴染みが薄く、どのような連携が必要なのか、またそれを支援する組織も縦割りで協力体制が充分に取れていないということが背景にあるからである。他の分野と連携して何か新しいものを生み

出していくという発想や1次・2次・3次を掛け合わせて6次産業という新しい発想自体が悪いのではないが、具体性に欠けて実際の現場では馴染みが薄い政策になっているのではないかと思う。

むしろシンプルに、農業そのもので儲かる仕組みにするため、営利目的である会社方式にして補助金に依存せず、競争環境の中で成長していく形態にすることが求められる。そのためには、思い切った規制緩和などの政策誘導が必要であると考ええる。海外への販路開拓も含め、持続・継続して利潤を追求できる企業として農業をとらえ、どれぐらいの割合になるかは不明ではあるが、成功する企業になれば儲かるという勝ち組を夢みることができれば、例えきつい仕事であっても若い人がチャレンジするのではないだろうか。

次に介護ビジネスである。私の母親も施設でお世話になっている関係で知ったことであるが、有料老人ホームと特別養護老人ホームとでは負担する料金に大きな差がある。また、有料老人ホームは一般的に高いため、空き室があるところが多い一方、特別養護老人ホームは比較的低料金であるため、100人以上も入室を待つ人がいるという施設がほとんどである。同じようなことをしているのに何故このような差が生じているのかは、やはり日本の政策が間違っているからだと思う。

この介護ビジネスも非常にきつい仕事であるが、少子高齢化が急速に進んでいる日本にとっては、特に必要とされる分野である。また、長引く景気の低迷によって所得が年々減っていく中、高額な有料老人ホームに入居する人たちも減ってきており、赤字を計上する施設も生じてきている。空き室が増えるほど人がいらなくなる一方、特別養護老人ホームでは人手がかなり不足している状況にある。単に有料老人ホームから特別養護老人ホームに移れば良いのではないかという単純なことでは済まず、その背景にある補助政策の失敗が影響しているのではないかと思う。

そこで一部の採算が取れている超高級な老人ホームを除いて、一般的な有料老人ホームと特別養護老人ホームを整理統合し、これも農業と同じく持続した利潤を追求する営利企業にし、競争環境の中で勝ち残ったところは巨額の儲けを伴うシステムにすることで、そこで働く人たちも現在のようにきつい割に賃金が非常に低いという労働環境を変えることができ、若い人の就職と定着率が増すのではないかと考えられる。馬場（2011）は、「介護サービスは社会的費用として、政府の関与の下国民が負担可能な介護サービスの水準が決定され、必要量が市場に供給されるように、介護保険制度が適用される。結果として介護サービスの価格並びにサービスの内容については、事業者の裁量で決定することはできず、差別化や価格戦略により高い収益を獲得する余地が乏しい市場となっている」と指摘している。つまり現状の介護サービス事業では、介護保険制度の導入以降、多くの民間企業が参入し、市場規模も拡大したが、投資に見合う利益をあげられず、個々の事業体レベルにおいて、成長企業等とはなりにくい規制の存在、いわゆる特殊な産業構造を有していると述べている⁽¹⁴⁾。それを解消するためには、大幅な規制緩和をはじめとする日本の政策転換が必要となる。

最後に環境ビジネスであるが、基本的な考え方は持続・継続する利潤の追求という点におい

て共通である。つまり採算を度外視した環境ビジネスは、例え必要なことであったとしても長続きしないという結論である。大事なことだと理解していても自社の利潤に直接的な影響が出なければ長続きしない。ここでも新エネルギーを活用した新たな環境ビジネスを自由にできるような大幅な規制緩和など日本の政策転換が必要となる。

このように日本の政策転換による3つの最重要分野での成功は、それぞれの地域における雇用創出に繋がり、都市部ではなくむしろ地方を元気にすることこそが、我が国が経済成長するための政策であることを付け加えたい。

4. 地域中小企業における海外事業展開の支援

(1) 政策活用

続いて地域中小企業が海外展開する際に求められる政策について検討していく。環太平洋連携協定（以下、「TPP」とする）交渉が「日本の農業を不利にする」という考えもあるが、逆に国際競争力に打ち勝つ起業家としての農業ビジネスに政策転換するきっかけとなるとの見解も多い。国際化社会の中で日本が孤立することを防ぎ、国際競争に勝ち抜くためにも積極的な中小企業の海外事業展開が求められる。海外事業展開によって空洞化するという考えもあるが、むしろ中小企業が海外展開したことによる利益で国内の経営における赤字も解消している事例も存在する。中沢（2012）は、「国内世論の一部では、工場の海外展開を『海外移転』という言葉に置き換えて、空洞化であるとか国内雇用の喪失といったことと結びつける向きもあるが、それは事実と異なる。特に中小企業の場合でいえば、積極的に海外との貿易を行ったり、あるいは工場進出をする企業ほど、国内の工場が成長しているのが実際である」と指摘している⁽¹⁵⁾。海外展開での利益で設備投資が可能となり、新技術開発を行う企業も存在する。またその技術を活かした新製品を日本で製作し、生産の拠点とすることで、新たな雇用を創出する循環が可能となる。一方、単純作業の部分を人件費の安い海外に展開するという方法も考えられる。

日本政府は、中小企業の海外展開に向けた資金調達や展示会等の施策を拡大しつつあり、2012（平成24）年に「中小企業の海外における商品の需要の開拓の促進等のための中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律等の一部を改正する法律（中小企業経営力強化支援法）⁽¹⁶⁾」が公布・施行された。また中小企業庁では、2013（平成25）年の新規政策「地域海外展開中小企業発掘・事業化支援事業」、「中小企業海外展開等支援事業」、「中小企業海外高度人材育成確保支援事業」、「グローバル技術連携支援事業」等を挙げている。このように行政・商工会等の中小企業支援機関が支援策を有効に活用し、中小企業への連携・ネットワークづくりの推進や海外展開に必要な情報提供、相談業務等を強化することが必要となっている。海外事業展開や海外人材の育成を担当する機関と商工会との連携で支援していくことが極めて重要である。

(2) 商工会が行なう海外事業展開の支援

兵庫県商工会連合会は、2015（平成27）年度の事業計画として、会員事業者の経営力向上と商工会の支援力強化を目指し、「商工会は行きます 聞きます 提案します」という全国統一の

キャッチフレーズを継続し、会員満足向上運動を展開している。その中に地域中小企業における海外展開への支援として、“Think globally, act locally”をあげており、これまで伝統工芸品など「JAPAN ブランド」⁽¹⁷⁾を海外に展開する支援を行なっている。海外販路開拓に向けた新市場開拓や販売拠点を確保するため、2005（平成17）年度から淡路地区で1ヵ所か2ヵ所国の「JAPAN ブランド育成支援事業」を実施してきたが、2010（平成22）年度以降、県内商工会での採択が無い状況が続いている。経営資源が特に不足している小規模企業にとっては、海外展開のハードルが依然として高い状況にある。「小規模企業振興基本法」の制定により、今後は海外に販路を持たない小規模企業も気軽に出展できる場を提供するなどの支援体制を構築したい。具体的には、小規模企業が中堅企業や兵庫県の海外事務所等関係機関と連携して行う取組に対し、国の事業より少しハードルを低くして、地方における高品質な製品を海外市場に浸透させるため、海外における展示会の開催やアンテナショップを独自に開設したいと考えている。

地域経済の発展を考えることは、個々の企業においても同様であるが、現状課題の克服や将来展望の構築を図るうえで、グローバルな視点が必要である。商工会が企業と地域を支援する場合においては、“Think globally, act locally”（地球規模で考えながら、自分の地域で活動する）という視点と姿勢が必要である。商工会が中小企業と地域の支援を連関しながら、地域が連携協力して活動していくことを基本としている。

一方、現代の日本経済は、TPPや消費税率引上問題により、国内需要が落ち込んだ状況にある。このことは、地域経済・地域中小企業の経営に大きな影響を及ぼすことから、諸問題に対しての影響のメリットとデメリットを解明し、今後の中小企業・小規模企業が海外事業展開を図るうえで、必要な対策や有効な手段等を講じる必要がある⁽¹⁸⁾。

そこで、商工会、商工会議所は、貿易取引される輸出品や輸入品の国籍を証明するための「原産地証明書」を発行している。また国内市場の停滞やアジア・新興国の経済発展、さらにはメーカーの海外生産強化事業による海外事業展開の機運が高まる中、海外事業展開により大きな市場を開拓するため、中小企業は生き残りをかけた事業展開の必要性に迫られている。

人口減少局面を迎え、特に地方では少子高齢化の現象が顕著に表れていることなどから、国内市場は中長期的な購買力の拡大が見込めない状況にあり、中小企業の海外販路開拓⁽¹⁹⁾は重要かつ戦略的な課題となっている。こうしたことから、兵庫県商工会連合会では専門家派遣を実施するほか、中小企業基盤整備機構をはじめJETRO、JICA等と連携しながら、海外展開に向けた展示会・ワークショップへの出展等販路開拓に向けた事業を展開している。

具体的な事例として、ある地方の町で英語塾を営んでいた経営者が、少子化を理由に業種転換を図るための相談があった。新たな事業展開としては、国内で廃品回収された電化製品やバイク等の中古製品を修理・改善し、カンボジアを中心に海外に輸出するというものである。どのように海外の取引先と連絡を取れば良いのかわからないという相談が商工会の窓口寄せられ、兵庫県商工会連合会に繋がれることになった。関係機関に確認したところ、中国には販路を持っているようだったが、カンボジアへの輸出先に繋ぐことが難しいという回答だった。そこで、以前に海外からの研修等で連携関係にあった「PREX（公益財団法人太平洋人材交流セン

ター」)に相談の機会が設けられた。PREX は、アフリカや中南米の行政職員や経済団体等の方々が日本に研修で来られた際、県内商工会や中小企業を紹介した経緯があり、私自身も「日本における中小企業支援と地域経済の活性化策等」について講義したことがあることから、PREX にカンボジアの方を紹介してもらうことにした。その結果、以前日本に来られた研修生の中にカンボジアの商工会議所の方がおられ、輸出先の企業を紹介するための中継をすることを快く引き受けてくれた。そのため研修を通じた「人と人との顔の見えるつながり」の重要性を認識できた。その後は、カンボジアの商工会議所を通じて現地の企業と日本の企業が直接交渉し、取引が無事に成立した。交渉の際に、以前は英語塾を営んでいたため、経営者自ら英語力が堪能であったことも功を奏した。このような人と人との顔の見える形での連携をするためには、事業仕分けで規模が縮小となった JICA の役割は非常に大きいと言える。しかしながら、JICA は研修の受け入れを行う機関であり、JETRO や中小企業基盤整備機構など輸出入において海外事業展開を支援する機関との連携が非常に重要であることが認識できる。しかし、現状ではそれぞれの機関が別々に機能しているため、今回のように上手く交わるようなケースは少ないのではないかと思われる。

一方、商工会議所に比べて郡部に位置して小規模企業の多い商工会地域では、海外事業展開の相談が少ないのが実情である。しかし、国内市場の停滞やアジア・新興国の経済発展、さらには超円高の影響からか商工会地域においても海外展開の相談案件が徐々に増えてきている。

その中でも中国を中心とするアジアでの取引に関する問い合わせが多く、これも事業仕分けで全国商工会連合会の中国にある拠点が縮小化されたため、中小企業基盤整備機構など関係機関の協力を得て、海外展開に向けた支援を行なっている。

また、近畿経済産業局国際取引担当官、JETRO 神戸支店長、中小企業基盤整備機構近畿支部マネージャー等とも海外展開支援について意見交換を行なっている。経済産業省の予算には、海外事業展開に関する補助的支援策が多数存在する。この補助的支援策を活用し、兵庫県内の海外事業展開希望中小企業をデータベース化し、海外における商談会等を兵庫県商工会連合会が主催することが考えられる。日本には優れた技術による素晴らしい製品があり、単なる価格競争に陥ることのない魅力ある製品を海外に展開できる可能性を秘めている。特に地方では地場産業・伝統産業が多く存在しているが、景気低迷と後継者難で倒産や廃業に追い込まれる中、海外に目を向けて販路開拓することで、さらなる衰退を防ぐ必要がある。

(3) 外国人実習生受け入れ制度の考察

全国各地の商工会では、外国人研修・技能実習事業に取り組んでいる。2009(平成21)年7月の入管法の改正(2010(平成22)年7月施行)等により今後の外国人研修生制度のあり方について、兵庫県商工会連合会で研究なり研修を実施しているところである。

1990(平成2)年8月の法務省告示(要件緩和)により、県内各商工会においても、中小企業が外国人研修生を受け入れる際の事業実施団体として、外国人研修・技能実習事業に取り組んできたところである。

この度、2010（平成22）年7月に施行される「出入国管理及び難民認定法」の改定²⁰に伴い、外国人研修・技能実習事業を実施している商工会については、関係法令等への適切な対応を迫られることになった。

従って、これまでと比べると受け入れに対する制約が増えるものの、商工会としての手数料が増えるわけではなく、これを機会に外個人研修生の受け入れをやめる商工会も生じるのではないかと考えられる。

私が実際に訪問した威海市は、海沿いに面したリゾート地で、海には漁船や輸送船が停泊していた。海に面した地域であることから、海産物の豊富な地域であり、新鮮な海産物を売っている市場には多くの人が訪れていた。平日だったせいなのか、残念ながらあまり観光客の姿を見ることができなかった。海岸沿いに建ち並ぶホテルや観光施設は、お洒落で良いもので、日本のリゾート地によく似た感があった。

威海市の経済は、あまり良い状況とはいえず、日本に比べると月収が低く、貧富の差も大きいということである。中心部に比べ、地方に行くほどその差が顕著である。

その威海市にある「威海国際経済技術合作」と商工会が外国人研修生制度を行っており、今回訪中視察するきっかけとなった。この企業は総合商社であり、不動産部門や様々な事業に取り組んでいる。研修生の送り出しに係る手続きを行うだけでなく、研修施設を設置して即戦力となる研修生として送り出すための教育訓練を行っている。教育訓練の期間は、約2ヵ月間で1日に約8時間研修し、夕食後さらに3時間の実習を行っている。1週間に1日の休みしかなく、地方から出てきている研修生が多いことから、2週間で2日地方に帰っているようである。短期間ではあるが、日本語や礼儀作法も集中して教育されており、中には牡蠣をむく作業も行われており、たつの市や広島市などの漁港においても役立つものである。研修生はとても元気がよく、私たちに気持ちよく挨拶をして出迎えてくれた。現地では、日本の受け入れ企業とその対象の研修生による交流会も行われた。

同企業は、派遣も含めて約400人の従業員がいることから、日本への研修生派遣については、法が変わった後も引き続き行いたいという強い意欲を感じた。また、たつの市以外の地域にも広げていきたいという思いがあり、他地域の紹介を依頼された。今回の視察を通じて、同企業の誠実な取組姿勢により、お互いの信頼関係の深さを感じた。

これまで長い期間をかけて生じた企業と企業、人と人との深い関わり合いを考えると、法が変わったからといって、簡単に外国人実習生の受け入れをやめることはできないのではないかと感じた。むしろ、発展を続ける中国と上手く連携していくことが今後は求められるのではないと思う。

(4) 海外事業展開による地域中小企業の存立基盤強化への機会

企業の海外事業展開は、近年、アメリカやヨーロッパとの関係からアジア諸国を中心としたケースにシフトしている。アジア諸国においては、中国をはじめ新興国の経済発展が目覚しく、世界経済の市場のコアとしての役割を担いつつある。アジア諸国は、日本の直接投資とともに

技術や製品を取込み、急激な成長を果たしている。また日本も世界経済の市場となり得るアジア諸国への海外事業展開により、アジア諸国とともに経済成長を果たすことができる機会を持っているといえる。その機会を活かす最大の強みは、日本の中小企業が持つ差別化された固有の各産業分野での高度な技術力である。あるいは、日本的文化としての強みであるサービスの視点、さらに日本的経営にみられる企業風土、組織づくり、ヒトづくりがアジア諸国にとっても自国の経済発展・企業成長に必要な存在として認識されつつある。国内企業のアジア諸国での海外事業展開は、アジア諸国とともに発展していくという Win-Win の関係、いわゆる佐竹(2012)に示しているように「隣の会社が儲かるようにすれば、自分の会社も儲かるようになります」⁽²¹⁾ という考えから、「隣の国（会社）が儲かるようにすれば、日本（自社）も儲かる」というシナジー効果を発揮するような事業展開が必要と考えられる。このような循環で成果を導き出すことにより、日本国内の事業所もまた成長する可能性が生じ、懸念される海外事業展開による国内産業の空洞化も現実的ではないことが明らかになるであろう。中小企業の海外事業展開は、様々な問題を抱え、安易にできるものではなく、技術力さえあれば海外事業展開できるものでもない。

商工会は、地域中小企業がスムーズに海外事業展開できるために重要であり、かつ必要不可欠な情報、さらに政策・制度の活用策を提供し、自ら飛躍（チャレンジ）しようとする地域の中小企業に対し、タイミングを逸することなく、スピーディーに、正確に、緻密に、機敏に対応することが最大の役割として求められる。その成果が地域経済の発展、地域の雇用の創出に繋がるものであると確信している。地域で疲弊する伝統産業・地場産業の高い技術力は、海外事業展開によって「JAPAN ブランド」として新たな事業領域、企業の存立領域を拡大し、進化させることが地域中小企業にとって重要な戦略となる。中沢（2012）では、中小企業の海外展開について、地域中小企業の海外展開は、まだまだ少ないのが実情であるとし、国内需要でなんとか経営が維持できている。あるいは海外での事業展開ではリスクが大きい。さらに海外に出る人材がいないといった理由から、多くの中小企業が海外事業展開を躊躇していることを調査結果として示している。しかしすでに海外事業展開をした経営者からは、「もっと早く進出すればよかった」という意見も聞かれたとしている⁽²²⁾。

日本の中小企業は、つねに環境の変化を捉え、機敏に対応し、機会を見逃すことなく自らイノベーションを積み重ねてきたことで、持続可能な経営と強固な存立基盤を固めてきた。地域になくてはならない中小企業となるには、海外の市場にも目を向け、今や中小企業もグローバル化を生き抜く経営戦略を積極的に推進する時期にある。商工会は、地域中小企業が海外事業展開に一步踏み出す「決断」の具体的な材料を提供するとともに、海外事業展開の成果を導く支援の体制を抜本的に見直し、商工会組織としての機構の再構築を行うことが求められる。より効果を発揮するには、中小企業の海外事業展開を支援する支援機関等との有機的なネットワークづくりを推進することにある。さらに必要なことは、海外事業展開後の支援体制の確立である。海外事業展開は目的ではない。海外事業を展開し、企業がより存立基盤を高め、地域とともに持続的に発展していくことが大切である。そのためには、環境の変化、時代の流れを

捉えた中で、常にプロセス変更を可能とする支援が商工会の存立意義を明確化するであろう。

5. 結び

ものづくり大国と言われた日本の高い技術力をこれからも維持・発展させていくためには、3つの最重要分野における思い切った政策転換と海外事業展開支援が、産業の発展につながるものと期待されるところである。また、地域中小企業が海外事業展開する際の相談相手となるべき支援組織による横のネットワークの構築が求められている。

人口減少局面を迎えた我が国日本にとって、先進国として人口が減少すること自体に問題があるわけではない。その構成比率に問題があると考えられる。医療の発展等により平均寿命が延びたことにより、高齢化社会を迎えた日本にとって、少子化の影響でその高齢者を支える若者が少なくなることが年金問題や高齢者医療の問題を引き起こしている。

こうした中、国の財政が厳しくなってきたり、赤字国債の発行でこれ以上次世代に負担を強いることが好ましくないことから、思い切った構造改革が必要となってきた。しかし、以前の小泉首相と竹中大臣による構造改革は、アメリカと同様に新自由主義への道を歩み始めたが、格差社会に馴染まない日本は、このまま新自由主義を進めても良いのかどうかを改めて考える必要があるのではないかと思う。これを受けて、格差是正を訴え、歴史的な政権交代も行われた。もはやアメリカや欧米の物真似をするより、むしろ原点に立ち返って日本らしさを追求することが必要ではないかと思う。

一方、アジアの中で大国である中国については、一人っ子政策による将来的な超高齢化社会の到来が危惧されているところである。また、共産主義でありながら、一部には自由主義経済の地域もあるため、農村地域の人たちとの貧富の差が拡大しつつある。本来であれば、共産主義ではこのような貧富の差が生じること自体に矛盾があるはずだが、そのことをどこまで国民が気付いているのか、仮に気付いていても党の拘束で主張できていない状況にあるのかわからない。情報化社会の中で、国民の不満が大きくなり反発が出てくる恐れがある。また、人口が多いところを一人っ子政策で無理に人口減少させたため、超高齢化社会が大きな社会問題となり、購買力の低下や若者による活力が失われていくことで、バブル崩壊など経済の急激な失速は避けられない事態に陥るであろう。加えて尖閣列島のような領土問題は、日本だけでなくベトナムやフィリピンにおいても同様の問題を抱えている。

そこで、アメリカや中国という大国だけに依存するのではなく、むしろ日本らしい独自の道を模索し、アジアの一員として、これまで培ってきた高い技術力や国民性を背景に、これまで以上の信頼関係を構築し、全世界の中でれっきとした地位を築いていく必要があると思う。地域中小企業の海外事業展開においても、大国への一極集中から分散型へとシフトする時代になると思われる。

改めて日本国内に目を向けてみると、東京への一極集中が今なお加速している状況にある。今後は、地方（地域）再生のために地方分権を強力に推進する必要があると、衰退する地方やふるさとを再生することで、日本全体の経済や地域の活力を取り戻していくことが強く望まれて

いる。しかしながら、大阪の都構想が住民投票で否決され、道州制までもストップするのではないかと危惧される中、そのようなことがないように今後の関西広域連合等の動きを注視していきたい。ただし、日本はアメリカのような合衆国ではないので、道州制の具体的な定義や内容を明確にする必要はあるものの、地方分権なくして地方の再生は成し得ないと考えているため、個性ある地域の様々な強みを活かした取組に対して、私はこれからも支援をしていきたい。そして、海外諸国とも強い信頼関係を構築し、いい意味での国際競争力を保ちながら、それぞれの地域になくてはならないグローバル企業が少しでも多く生まれ、そして持続（継続）していくための支援を引き続き行っていきたいと考えている。

註

- (1) この法律は、主として町村における商工業の総合的な改善発達を図るための組織として「商工会」を設け、あわせて商工会及び商工会議所の行う小規模事業者のための事業活動を促進するための措置を講じ、もって国民経済の健全な発展に寄与することを目的とする。「商工会」は、その地区内における商工業の総合的な改善発達を図ることを目的とし、設置された。この目的を達成するための事業の範囲を「商工業に関し、相談に応じ、又は指導を行うこと」、「商工業に関する情報又は資料を収集し、及び提供すること」、「商工業に関する講習会又は講演会を開催すること」、「展示会、共進会等を開催し、又はこれらの開催のあつせんを行うこと」、「行政庁等の諮問に応じて、答申すること」、「そのほか、商工業者の委託を受けて当該商工業者が行うべき事務（その従業員のための事務を含む）を処理し、その他商工会の目的を達成するために必要な事業を行うこと」として定めた。
- (2) 清成（2009）86－88頁。
- (3) 佐竹（2004）21－22頁。
- (4) 商工会法施行（1960年制定）50周年を迎え、いわば商工業者の自治的組織である商工会の原点に改めて立ち返り、きめ細かな経営支援サービスを提供することを使命とし、経営指導員が各経営分野の専門家と連携をとりながら、「巡回訪問」を一層強化することで会員満足度をさらに高める取組である。
①巡回訪問の推進・強化、②支援機能・サービス強化による会員数・組織率の向上、③財政力の強化（50%以上の自主財源確保）、④コミュニティ維持活動のアピールの4つを重点項目として実行するものである。
- (5) 佐竹（2008）において、中小企業の経営革新・第二創業の必要性が明らかにされている。各中小企業は、経営体質を根本的に改革しなければ、企業間競争の激化により淘汰され、倒産・廃業を余儀なくされることになる。経営資源が脆弱な中小企業が存立維持していくためには存立基盤の強化が必要であり、そのために第二創業である中小企業の経営革新行動をとり、ベンチャー・イノベーションを創発し、経営革新が実現すれば、達成企業にとってのコア・コンピタンスを高めることになり、優位性の確保が可能としている。
- (6) 岡田（2010）135－139頁。
- (7) 来春卒業（2014（平成26）年3月）予定の大学生の10月1日時点の就職内定率は64.3%で、前年同期を1.2ポイント上回った。リーマン・ショックの影響で過去最低だった2010（平成22）年（57.6%）から、3年連続上昇した。調査は、国公私立の62校4770人を抽出し、毎年10月、12月、2月、4月の4回実施している。来春予定者の就職希望率は77.9%と前年同期を1.9ポイント上回り、こちらは1996（平成8）年の調査開始以来、最高になった。景気が徐々に上向く中で、従来進学していた層が就職に切り替えている様子がうかがえる（文部科学省と厚生労働省が2013年10月15日発表）。
- (8) 兵庫県商工会連合会は、産学連携の仕組づくりの事例として、産学公人材イノベーション推進協議会（2010（平成22）年発足）に参画し、人材育成や産業振興、地域振興事業を積極的に展開している。

- (9) 地域金融のあり方を見直し、担保主義によらない金融制度に移行していく現状を踏まえ、商工会が主体となっていく新融資制度のことである。地域に根ざした商工会として、経営指導員が断りきれない融資案件が存在する。また担保主義によらない金融制度は、企業化する習慣があまりない企業に対し、経営指導員がその判断基準で評価することは、困難なことである。従って、アメリカのように融資ではなく、投資としての「ベンチャーキャピタル」を商工会向けにアレンジして創設する提案である。この提案からすると、代位弁済という考え方でなく成功企業への投資による配当で運営していくことが基本となる。
- (10) ここでいう地域金融機関は、地域企業に密着し、経営内容と成長企業を育成できる立場にある。担保主義・保証制度による融資審査から継続的に顧客との関係性を深め、顧客に対して経営指針や企業の属性、経営者の資質など定性的な審査を重視するリレーションシップ・バンキング機能を果たす役割を担い、地域におけるカネの経済循環を円滑に進め、地域活性化に貢献しようとする金融機関と捉える。
- (11) 中小企業庁（2013）140頁。
- (12) 中小企業庁編（2013（平成25）年）127頁。中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」（榊野村総合研究所、2012（平成24）年11月）では、事業承継のタイミングが良い時期とする年齢（平均43.7歳）が、最近5年間の現経営者の承継時の年齢（平均50.9歳）より約7歳若いことから、後継者への事業承継は、総じて遅れているものと推測される。
- (13) 2009（平成21）年7月に農林水産省と経済産業省が共同で公表した「農商工連携研究会報告書」において、農商工連携を通じた地域活性化を実現するためには、一定地域内の農林水産業と食品製造業や食品卸売・小売業、飲食業等の関連産業、さらには地方公共団体やソーシャルビジネス等が一体となって、大がかりなヨコの連携を形成したうえで、事業を展開することが重要と指摘されている。
- (14) 馬場（2011）261－282頁。
- (15) 中沢（2012）20－22頁。
- (16) 中小企業が海外で事業活動を行う際の資金調達を円滑化するための措置を講じたものである。主に専門家派遣や信用保証の付与による資金調達支援を通じ、経営力の強化を図ることを目的とする。対象は、モノづくり産業のみならず、高付加価値型産業、いわゆる地域産業支援を活用したものや農業、コンテンツ産業等の中小企業の海外事業展開の支援強化である。
- (17) 個々の中小企業では、経営資源の不足が海外展開を困難にしている事例がみられる。グローバルなマーケティング、製商品のブランド化、海外への販路開拓に対しては、外部専門家の活用や情報提供等の支援が必要不可欠である。中小企業庁は、2004（平成16）年度から地域資源等を活用した地域産品の創出に向け、世界に通用する「JAPAN ブランド」の確立を支援するため、JAPAN ブランド育成支援事業を実施している。
- (18) 中小企業庁編（2012）82－84頁。
- (19) 中小企業庁編（2012）85－86頁。
- (20) 法改正による外国人研修・技能実習制度では、実務研修（OJT）を行う場合、原則、雇用契約に基づき技能習得活動を行うことを義務づけた。また労働基準法や最低賃金法等の労働関係上の保護を受けることを可能にした。さらに改定前は、独自の在留資格がなかったが、技能実習生の法的地位を確立する観点から、在留資格「特定活動」（法務大臣がここに活動内容を指定する在留資格）として在留が認められている技能実習活動について、その在留資格を整備し、これらの2つの活動を行うための在留資格として新たに在留資格「技能実習」が創設された。
- (21) 佐竹（2012）。
- (22) 中沢（2012）30－31頁。

参考文献（引用文献を含む）

- 馬場充（2011）「財務のマネジメント」田中滋・栃本一三郎編『介護イノベーション—介護ビジネスをつくる、つなげる、創造する—』第一法規、261－282頁。
- 中小企業庁編（2012）『中小企業白書2012年版』日経印刷。
- （2013）『中小企業白書2013年版』佐伯印刷。
- 兵庫県中小企業家同友会（2010）『兵庫県中小企業家同友会の考える CSR』。
- 兵庫県商工会連合会（2010）『商工会地域活性化研究会報告書』。
- 清成忠男（2009）『日本中小企業政策史』有斐閣。
- （2012）『地域創生への挑戦』有斐閣。
- 中沢孝夫（2012）『グローバル化と中小企業』筑摩書房。
- 農林水産省・経済産業省（2009）『農商工連携研究会報告書』。
- 岡田知宏（2010）『地域づくりの経済学入門』自治体研究社』。
- 岡田知宏・高野祐次・渡辺純夫・西尾栄一・川西洋史（2010）『中小企業振興条例で地域をつくる—地域内再投資力と自治体政策—』自治体研究社。
- 佐竹隆幸（2004）「中小企業の問題と政策」日本経営診断学会関西西部会編『中小企業経営の諸問題』八千代出版、19－46頁。
- （2006）『中小企業のベンチャー・イノベーション—理論・経営・政策からのアプローチ—』ミネルヴァ書房。
- （2008）『中小企業存立論—経営の課題と政策の行方—』ミネルヴァ書房。
- （2012）『「地」的経営のすすめ』神戸新聞総合出版センター。
- 渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫（2010）『21世紀中小企業論』有斐閣アルマ。