

経営支援部会、地域中小企業政策小委員会

(第1回、第2回)における議論の整理

1. 第1回経営支援部会(9/7)における各委員の意見

近年、食糧需要が変化しており、安全・安心な食に対する関心が強い。また、少子高齢化が進展し、食生活の多様化も進んでいる。農水産物を地域資源として需要にどう結びつけるかが重要。

市場は3大都市圏に集中しているが、こうしたマーケットとどう繋いでいくのか、それが見えるように考えるべき。

地域の大学と中小企業との連携も強化すべき。今まで発想もできなかった地域資源がたくさんあり得る。

情報を発信する「場」を提供し、人材を育成するといった具合に、プロセスマネジメントのできる人材を育成することが、よりグローバルに繋がっていく。

国際分業の中の産業の棲み分けなど、産業の立地全体を見わたした議論が必要。

農作物等の物理的なものもいいが、繊維のように、地域分業構造の中にある技術資源も重要。

論点として、研究開発、マネジメント、商品開発、ネットワークとあるが、いずれも今までも言われていること。今ひとつ、新機軸のイメージが湧かない。

中国、韓国にできないことをつくっていくことが重要であり、その観点で、知財をいかに守っていくかが重要。

マーケットは外にあるので、地域の中の狭い視野で地域資源の活用を言ってみてもはじまらない。地域の外の人材とのネットワークが重要。

地域資源を中心とした政策に対する大いなる期待がある。大いなる慎重さ

をもって大きな夢をみようということ。その鍵は、「地域資源」とは何かということ、ふわふわとした考え方ではなく、きちんと考えて政策を打ち出していきたい。

2. 地域中小企業政策小委員会(第1回・2回)における各委員の意見

(1) 中小企業による地域資源を活用した付加価値創造の重要性

多くの地域には、同一業種に属する中小企業が集中して立地し、歴史的に技術・技能などが蓄積されてきた地場産業が存在しており、地域経済を支えている。地場産業の多くは国際分業が進む中で事業者数や工業出荷額が減少しているが、その中でも、地域で培われた技術等を活用して市場ニーズに対応した新商品・サービス等を開発・提供し、発展している中小企業が存在。

経済のグローバル化が進む中で、「地域資源」を強み（競争力の源泉）として活かしていくことが重要になっており、地域に密着した存在である中小企業による地域資源を活かした付加価値創造が重要である。この際、付加価値創造とは、商品・サービス等が利用者にとって評価されるということであるから、常に市場を意識して地域資源を有効活用していくことが重要。

(2) 「地域資源」について

「地域資源」については、産地の技術、地域の農林水産品、伝統、文化、自然・景観等を幅広く捉えるのはよいが、食品、伝統工芸品、服飾、家具など地域資源の種類によって、共通部分と相違部分を仕分けながら、その特質を踏まえたきめ細かい議論が必要。

キーワードは「地域資源」。差別化していく上で、経営資源が弱い地域の企業でも成長できるポテンシャルや競争力を高めるためにも重要。

(3) 地域中小企業の課題

企業の勝組に共通する4つのポイントは、マーチャンダイジング、提案の仕方(店舗づくり)、顧客や消費者とのコミュニケーションツールとして、雑誌、インターネット等を積極的に活用、販売スタッフにコストをかけるということだが、中小企業はよい商品を作っても、4つの要素が欠けている場合が多い。

地域の中小企業は、マーケティング戦略と顧客開拓のための出口戦略ができていない。とりわけ、付加価値が地域内に留まらないことが問題。

売れる商品づくりのために必要な、市場ニーズの把握、商品企画・開発のノウハウが不足している。また、商品開発等に必要な専門家へのアクセスが容易でない。販路開拓を進めるための情報の入手や情報発信が容易でない。

IPO志向企業でも、必要なのは資金ではなく、人の確保。優れた商品開発計画、販路開拓計画等を有していても、実際に計画を動かしていく有能な人材の確保が出来ない。

試作品開発等に必要な資金が不足している。設備投資等に必要な資金の調達が容易でない。

2003年「繊維ビジョン」では、自立支援と輸出振興が柱で、「プロダクトアウトからクリエイションアウト」といわれている。

地域に行けば行くほど、地域産業の連携や農工連携という中小企業が入り口から出口まで繋がったようなシームレスな商品開発を行う必要がある。世の中の人々が求めているものを意識するとともに、いろんな方々に見ていただくと、新しいビジネスチャンスが始まる。

地域ブランドに関しては、ブランドの品質をいかに保つかが大事である。そのためにはクレームを商品開発に活かしていく窓口をつくることと、みんなが守るような品質規格をつくることが重要。

キーワードは「域外」。グローバルな世界市場の前にまずはアジアを考えようか。

北海道にとって外貨を獲得する産業を発掘・誘致・育成すること、利益誘導型の経済から付加価値創造型の経済に作り変えること、技術・ものづくり志向の会社からマーケティング志向の企業に作り変えることが重要。地元にあるものに付加価値をつけて、中央からの財源に頼らなくてもよい経済を作っていくことが大事。

北海道ブランドというと農・水産物でも高いブランドイメージはあるが、それを金に変える仕組みができていない。

(4) 特定産業集積活性化法（B集積）の評価

産地など地域中小企業による事業活動に対する支援としては、平成9年6月より実施してきた「特定産業集積の活性化に関する臨時措置法」に基づく支援があるが、本支援制度は、集積地域の中小企業がめまぐるしい環境変化に対応していくことを円滑化する面で、一定の効果はあったと考えられる。

しかしながら、支援策の活用実績に表されるように、必ずしも地域中小企業のニーズにあった支援策になっていなかった面がある。具体的には、以下のような課題があると考えられる。

進出すべき特定分野をあらかじめ都道府県が定めるというスキームが、市場ニーズに応じた価値創造が求められる市場環境に必ずしも適していない面がある。また、5年という計画期間では、市場環境の変化に柔軟に対応できない。

マーケティング等に関するアドバイスなど、中小企業の課題にきめ細かく対応した支援ができていない面がある。

支援対象地域の認定要件が一定規模以上の製造業の集積地域（50社以上又は工業出荷額100億円以上）に限定されている。

全国の産地組合は、同法を活用し努力している。現在進行中の認定計画等については、計画期間が5ヶ年のものが多いため、法律の廃止に伴う経過措置を考慮する必要がある。

B集積における中小企業金融公庫、国民生活金融公庫による低利融資はほとんど実績が少ない。その理由は、これまでの支援は都道府県の承認を得る必要があったが、新分野に進出する企業で雇用を創出する企業に対して、同程度の金利で融資を行う支援策が存在していたことが挙げられる。

小規模企業の多くは、市場とのつながりが少なく、何をつくればよいか、どのように売ればよいか分からない企業が多いため、実際に資金が必要となる段階にまで至らないことが多いというのも、融資実績が少ない要因。

(5) 国等の支援の在り方

これまで、多様な地域中小企業施策が講じられているが、国、都道府県、市町村の各段階で施策が重複しないよう、役割分担を明確にし、連携していく必要がある。

国の役割としては、良い事例を築き上げていくとともに、地域中小企業のやる気とアイデアが湧き出るよう、新聞やテレビ等で社会に対して、そのサクセスストーリーを大いにアピールすることが必要。

都市部と地域の連携が重要視されているが、地産地消の取り組みについても支援すべき。また、新規性に乏しいものでも、成功が期待できる取組については支援対象とすべき。

関係省庁、地方自治体、支援機関、地域金融機関、市民団体、NPO等が緊密な連携体制のもと、重点的な支援を行っていくことが重要。

新しい支援策については歓迎する意見が大多数。しかしながら、地方では新しい支援策が具体的な形で正確に伝わってこない。今回の支援策では、関連の支援機関が全国各地に作られなければうまくいかないのではないか。各地の支援機関が地域の中小企業や組合に直接助言などを与える仕組みを取り入れてほしい。

計画期間については、5年の計画を立てるのは大変であり、5年先を見通すことができなかつたため計画通りの事業はできなかつた。しかし単年度では無理なので、3年以内の複数年の計画としての支援策だと大変使いやすい。

中小企業政策は重要であるので、地方に移管するのは間違っている。もっと国の関与が必要。その一場面として地域資源の活用を捉えてほしい。

これまでの国の施策などで商工会が使ってきたものでは、政策に制約が多いことが課題であった。マーケティングまでの一貫した流れをもつ施策はなかつたが、今後はこのような施策が重要。

キーワードは「連携」。支援機関の連携の幅や、一つの支援に予算や人をどのくらい投入するかという支援のプライオリティを中小企業の現状にあわせて検討していくプロセスが必要。

政策間の連携のプロセスも重要。マーケティングという言葉を支策面に取り上げてはどうか。

「支援対象」について、地域で特産品を作ろうとしている企業や組合を後押しすることで地域活性化を行うというアプローチのようだが、視点を変えて、販路を提供する等、市場から地域の企業を引っ張り上げようとしている企業も支援対象としてインセンティブを与えてはどうか。

「支援期間」について、これまでは計画、生産、販売という1サイクルで終わりだったが、1サイクルが終わったとしても、その間に消費者やユーザーからニーズをフィードバックする体制を構築し、フィードバックされたニーズを基に地道な商品開発に活かすことが重要。

支援メニューが増えれば増えるほどフリーランチを取りに行く企業が多くなり、自助努力をする企業が少なくなる。ただで支援をするのではなく、何らかの対価を要求すべき。

地域密着なものを如何に掘り起こし、如何に磨き上げていくかが重要。商工会は地域のことをよく知っているから、うまく掘り上げていくという形の中で、うまく都道府県と関わりをもてればよい。

製品開発とマーケティングを分けるというよりも、一体化して考えることが重要。製品の開発段階でマーケティングを意識する必要がある。最初から一体的に支援できれば、自立も円滑となる。

人的ネットワークについては非常に賛成。この場合、ビジネスパートナーだけではなく、広い意味での人的な交流もサポートできるような仕組みが重要。

サクセスストーリーをPRするよりも、サクセスシステムを分析すべき。資料7にある支援策については、なぜこれができないのかという理由を分析すべき。

人材の確保は非常に重要。加工メーカーなどからは、一年でもよいので、製造から販売まで担えるプロジェクトマネージャーを派遣して欲しいといわれる。製造から販売までの面倒を全部みれるプロジェクトマネージャーの人材育成を行う必要がある。

新規商品開発だけではなくて、それを継続させる支援、また、すべての省庁にまたがった幅広い支援が必要。

一つの集積に立地する個別の企業の方角性は多様で、産業集積の地域として一つの方角性をもつことが難しくなっている。地域全体というよりも特定の地域資源を活用する企業に着目したほうが多様な方角性を許容できるのではないか。

地域の企業は、想定外の動きをして斬新なアイデアを出している。そうしたアイデアをなるべく細かく拾い上げる必要がある。事業展開の最中にも不確実なことが起こるが、それらに対応できるように支援策を用意することが必要。

今回の支援制度では、経営支援もセットで行うため、融資制度の実績も上がるのではないか。

(6) その他

機械産業は、今後、地域産業をリードする有望な産業であるが、地域資源を活用していないため、本制度では対象とならないのではないか。機械産業については、地域資源の活用というアプローチから捉えるのか、別のアプローチから捉えるのか検討する必要がある。

農業と各産業がマッチングすれば、農業が変わってくるのではないか。食料品については、価格競争に走りすぎており、品質競争ができるよう流通業界に理解してほしい。

農工連携の関連では、農家は原価管理を行うという発想がない。工業的なノウハウを農業に取り入れるべき。

消費者は新しい価値観を提案しないと飛び込んで来ない。今回のプロジェクトでも、合言葉や標語が大事になってくる。カッコいいマークやデザインがあれば若い人にも伝わりやすい。

中小企業のマーケット志向の動きを支援していくには、現場に即した情報を持ち、企業の日々の支援を行う地域金融機関の役割が重要。

- 以上 -