

# 島根における産業創造について

島根県中小企業団体中央会

第45回中小企業団体全国大会記念事業本部

# 「島根における産業創造について」

## I N D E X

第1章 中小企業の現状 .....	1
第2章 今、中小企業に求められるもの .....	2
● 1. 人づくり .....	2
(1) 経営者の能力開発（経営者に必要な能力） .....	2
(2) 人材の育成 .....	3
● 2. 産業創造 .....	4
(1) 研究開発事業 .....	4
(2) 企業化支援事業 .....	6
第3章 「島根県長期計画」における産業活動の展開 .....	7
● 1. 創造的な地域産業をめざした総合的な支援体制の構築 .....	7
(1) 地域産業の複合化・融合化等の促進 .....	7
(2) 総合的な支援体制の構築 .....	7
(3) 国際経済交流の促進 .....	7
● 2. 高付加価値化をめざした工業の振興 .....	8
● 3. その他の産業の振興について .....	9
第4章 しまね産業創造研究所の設立 .....	10
● 1. しまね産業創造研究所の設立の必要性 .....	10
● 2. しまね産業創造研究所の役割 .....	10
● 3. 島根県の長期計画との連携 .....	10
● 4. 島根県立産業交流会館との連携 .....	11
第5章 研究所が行う事業 .....	12
● 1. 研究所が行う事業 .....	12
(1) 交流事業 .....	14
(2) 研修事業 .....	15
(3) 商品開発事業 .....	15
(4) 企業化支援事業 .....	16
(5) 新しいシビルミニマムへの対応 .....	17
(6) 労働力の確保 .....	18

## ◆◆ 第1章 中小企業の現状

日本経済は急速な発展を遂げてきたが、バブル経済崩壊後の景気の低迷が長期化している。このようななか、大企業では、リストラクチャリング（経営の再構築）が図られている。中小企業においても急激な構造改革が迫られているが、この現状に対して後発的な対応となっている。

これまで中小企業は、市場経済の担い手として重要な役割を果たしてきたとともに、企業間分業の一翼を担ってきた。特に我が国では、中小企業は大企業が持ち得ない、柔軟性、小回り性、機動性などを持っており、日本経済がこれまで活力を維持し続けてきたのは、競争力を有する中小企業の存在に負うところが大きいといえる。

我が国の産業構造は、サービス化、情報化、国際化及びグローバル化の進展等から、ますます高度化しつつある。なかでも、経済のグローバル化は中小企業にとって深刻な問題となっている。円高の進展によって、国内の産業コストはかなりの高い水準となっており、安価な労働力を求めて、生産拠点を海外へ移行する傾向が生じてきている。

国内において、高い生産コストを吸収していくためには、生産性を高めていかなければならないが、そのためには、製品の付加価値化を図るか、生産コストの低下を考えていく必要がある。生産性を高めていくためには、質の高い人的資源の確保が重要となっている。

なかでも、製造業においては、専門的な技能を持った従業者の高齢化が目立ってきており、更に、技術労働力の確保が課題となっている。

また近年、規制緩和に対する必要性が叫ばれその論議が深まっているが、今後、この規制の問題は緩和される方向で進展していくものと思われ、規制緩和への対応も重要な課題となってきた。

このような状況の中、新しいビジネスチャンスを探索するために、多角化や新事業開発が不可欠になってきている。近年では、従来のエコノミーズ・オブ・スケール（規模の経済性）からエコノミーズ・オブ・スコープ（範囲の経済性あるいは多角化の経済性）の追及が重要視され、効率的な多角化を図っていくために、経営資源の共有化かつストック化が必要となってきた。

今後、中小企業にとって、各種の経営資源を多様に蓄積し、事業の多様化に応用できる共通の経営資源を確立していくことが重要な課題である。そしてなによりも、積極的な企業家精神の高揚が不可欠であり、中小企業の優劣を決定するといえる。

一方、鳥根県においては、小規模・零細な企業が大多数を占め、相対的に生産性は低く、技術力の弱い下請け企業のウエートが高く、地場産業、誘致産業ともに高付加価値型の企業が少ないため、円高の進行による生産拠点の海外シフトの影響が深刻化しつつある。

そして、製造業を問わず、複合化・融合化、新分野進出等への取り組みが遅れており、中小企業の技術・研究開発はその投資も少なく、新規事業に対する取り組みは活発とはいえない状況である。

このように鳥根県における産業構造は旧態依然としたままであり、若者に魅力ある専門的・技術的職種が乏しく、中でも知的職能分野は極めて少ない。そのために、地域産業の雇用吸引率は低く、毎年、新規学卒者を初めとして多くの労働人口の県外流出を引き起こしている現状である。

## ◆◆ 第2章 今、中小企業に求められるもの

### ● 1. 人づくり

#### (1) 経営者の能力開発（経営者に必要な能力）

##### ① 経営戦略管理

1960年代から経営の課題の一つは、「戦略的側面」で、環境状況の変化に対応していく側面、特に市場特性や競争特性に適応する能力であり、もう一つは「管理的側面」、アドミニストレーションであり、内部効率の極大化を達成することを目的としており、経営資源としての「人」「モノ」「カネ」の効率的活用についての能力を要求している。

マネジメントとは、この戦略と管理バランスを取ることになるが、状況によってどちらを重点志向するかというのが「経営能力」である。近年の環境変化が激しいときは、戦略に重要度を見出す企業が多い。

経営についての研究領域でも、従来は管理にウエイトを置いた「経営管理」であったが、最近では「経営戦略」が重要視されている。

##### ② 経営管理者、企業家

経営管理者は単に他人の仕事に対して責任を持つという狭い定義の人ではなく、社会への貢献や企業の成果に対して責任を持つ人である。そのためには、事業の経営、人間と仕事の管理、地域や社会における企業の経営という三つの機能のバランスをとらなければならない。通常のトップマネジメントといわれる経営管理者には、調和や調整といったバランス感覚の重要性がいわれているが、企業のマンネリ化を打破するための革新機能（イノベーション）が強調されてくると企業家精神の必要性も重要となってくる。

一般に企業家精神とは、常に状況変化の中から機会を察知し、自らのリスク負担において、絶えず積極的な革新（イノベーション）を決断する機能ないし個人的特性といわれている。いかなる巨大企業も長期に維持発展していくためにはイノベーションが必要であり、企業家精神を失うわけにはいかない。

##### ③ 魅力あふれる企業人

「魅力あふれる企業人」とは

第一に、自らが革新の推進者である。社会情勢の変化を的確に捉え、将来の社会構造を描いて自らの将来像における貢献のあり方や役割を明らかにすることができる人である。つまり、変革のための強い目的意識を持っている人のことである。

第二に、周囲の人々の期待を作り出す人である。人々の価値観が多様化している今日、自分を高め、仕事を通し自己実現を行おうとしている。こうした自己実現をしようとしている人々を結束して、絶えることのない努力で、常に人々の期待を高次元な位置で持続させることができる人である。

第三に、上記の2点を一体的なものとしていくことができる人格をもった人である。革新の推進は時代を読み、将来を描く思考であり、期待形成は自らの思考を思考で終わらせるのではなく、周囲の人々との協働を通して達成に導くエネルギーを持続させる信頼の獲得である。

#### ④ リーダーシップの本質

リーダーシップの本質とは何か。

第一に、明確なビジョンを描くこと。急変する社会状況を的確に捉え、その中にある魅力を探りだし、十分な事実に基づいて将来像を描くことである。

第二に、危機状況の対応力に優れていること。一度危機に直面した時に、危機状況を的確に捉え、最良の決断によって、全体を統率し、危機を脱出する。

第三に信念に基づいた強い自己確信と一貫性のある行動が取れること。刻々と変化する社会の中にあつて、様々な困難が生じ、また、メンバー間の不満も表面化してくる。こうした状況時に、一つにまとめるものはリーダーの強い信念と成功への確信、さらに日頃の行動の一貫性がメンバーとの信頼をより強固なものとしていく。

このようにリーダーは自らの描くビジョンの実現に向けて、無限の責任と使命感を持ってあたる必要があるが、必ずしも、オールマイティーな能力を持っているとは限らない。そこで、事業の実現に向けて必要となる人材を獲得・登用し、全面的な信頼関係を寄せて仕事をまかせる権限の委譲が要求される。

## (2) 人材の育成

### ① 経営資源としての人材

企業にとってそれを動かす人間に関する側面は、経営そのものの側面と同じくらい、あるいはそれ以上に大きな問題である。企業を取り巻く状況が大きく変化しても、人材を活用するという問題が企業内部でかなりの比重を占めていることに変わりはない。

日本産業訓練協会による「産業訓練実態調査」(1990年7月)において、能力開発の重点課題として次のようにまとめている。

企業の経営課題として①新規事業への進出・経営の多角化・事業構造の変革、②経営の多国籍化・国際化、③企業グループ経営の展開・企業集団の連携強化、④新規事業向けの人的資源の確保、⑤エリートの選抜と育成の五つをあげている。

その経営課題に対応する能力開発の重点課題は①事業構造に即応した人材育成、②経営幹部層の選抜育成、③企業家的センスの管理者育成、④中高年層の能力開発、⑤女性社員の能力開発、⑥選抜的教育の企画・実施、の六つである。

今世紀以降、人間のあらゆる部分に研究の焦点が当てられてきた。人間の作業効率やリーダーシップなどが次々と研究され、成果をおさめてきた。そして、生産環境の整備、マネジメント方法も改善され、企業活動の中において人間的な側面の問題は大きく改善され、より有効に人材活用がなされてきた。

そのような状況の中にあつて現在では、更なる向上を目指し、「個と組織の本質」を見直し、経営環境、価値観、生活様式などの急速な変化に対応した制度やシステムを企業の中につくりあげていく必要がある。

### ② 動機づけ

ハーツバーグの「動機づけ要因」と「衛生要因」の理論では、人間の満足感を決定する要因(動機づけ)として、達成感、仕事への認識、責任、向上、仕事そのものをあげている。また、充

たされないと不満足をもたらす要因（衛生要因）は、監督の質、給与、会社の方針と管理、人間関係、労働条件をあげている。一般的に、人間を不満状態にするのは簡単であるが、動機づけるのはかなり困難なことである。

人は何らかの行動を起こすときには必ず、行動に対して賛成、反対両方の複雑でデリケートな感情や考えが同時に心の中に生み出されていく。そのような状態を克服するための最良な動機づけとは、自分の意志を自分で意識化し、それを自分の決定としていくことである。

### ③ 仕事と挑戦

仕事を進めていく場合には、どうしても未知の領域に対する「挑戦」が必要となってくる。しかし、挑戦には不安や迷い、緊張、その結果としての失敗がつきまとう。この不安や緊張を克服して挑戦を成功としていくかどうかは企業にとって大きな課題である。

新しいことに挑戦する場合、阻害要因を考えることは不安や緊張を増幅させてしまうし、逆に阻害要因を考えない場合も、失敗の可能性を高めてしまう。

何らかの挑戦を始める前に、挑戦に対しての「意志決定」を行うことが重要である。そして、意志決定後、阻害要因の対処法を考えていく必要がある。

そこで、企業人としての資質・能力を高めていくために、自助努力の推進とともに、企業の教育訓練の充実を図っていくことが重要となる。

教育訓練の代表的な方法として① OJT ② OFF・JT ③自己啓発援助等がある。

## ● 2. 産 業 創 造

### (1) 研究開発事業

#### ① 研究開発事業

企業は常に永続的な発展が必要であり、それを支えるものが、研究開発である。現在主力となっている製品や技術を永続的に収益の柱としていくために、今のうちから新たな事業の基盤をつくっておかなければならない。中・長期的な観点より経営を考えていく場合、PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）の分析、評価において行われるような総合的な経営資源のバランスの中で、事業、製品、技術のあり方を経営の一貫性の中で検討していくことによって、流動的な多角化戦略を行い、経営の動的安定性を保っていくことが重要である。

企業成長の原点は研究開発であり、研究開発は企業の経営戦略の中核をなすものである。我が国における企業戦略は中・長期的な観点に立った成長論が中心であり、中でも技術重視で今日まで行われてきた。

欧米の評価として日本の研究開発は製品化に直結した応用研究やプロセス技術が中心であり、独創的な研究が少ないといわれている。今後、日本の研究開発のあり方を考えた場合、諸外国との協調体制の中から、従来の応用研究や製品化プロセスに偏重した開発体制を改め、基礎研究から応用研究、製品化プロセスといった一貫した体制の整備が求められる。

基礎研究を重視した研究開発を行っていくうえでは、企業全体の発想の転換があって初めて可能となる。

21世紀を目前としている今日、ますます産業が高次化している。新素材、エレクトロニクス、バイオテクノロジーといった技術革新分野によって第4次産業が急速に成長しつつある。日本及

び日本企業が技術立国として世界の発展に貢献するためには、先端技術分野での独創的な研究開発を行い、世界をリードする成果をあげていく必要がある。

## ② 国際化と研究開発

企業の国際化にはいくつかの段階があり、第一段階はマーケティングの国際化である。海外マーケットの開拓にむけた輸出を積極的に行い、更に海外マーケットの維持、強化を図るために、現地での販売促進を図っていく現地法人を設立したりする時期である。第二段階として、生産の国際化であり、現在円高が進んでいる我が国においては、この時期にあたるといえる。安価な労働力を求めて、生産拠点を国内から海外、とくに東南アジアにシフトしている。また、欧米の対日貿易赤字を理由とした貿易障壁を打破し、海外マーケットを維持、強化させるために、マーケットと生産の一体化を図るために欧米での現地生産に乗り出した。第三段階では、研究開発の国際化である。欧米の代表的な多国籍企業が研究開発から生産、販売の一貫した経営システムの現地化を進めている。研究開発を含めた経営システムの現地化は多くの場合、日本、欧州、北米という三つの先進市場において確固たる地位を築き、それぞれの国や地域に根づいた経営を行い、迅速な情報への対応力を持って、対処することを目的としている。

経営のグローバル化は単に、生産拠点を海外にシフトするだけではなく、研究開発をも含めた経営全般の意志決定を現地化していくことにあるといえる。

## ③ 研究開発と情報

研究開発の成否は、研究者の資質、能力に負うところが大きいといえる。研究者がもつ独自の仮説や着想は、極めて重要な条件であり、この独自性を生みだす源になるのが、情報である。研究開発の基本は、情報の蓄積、活用が組織的に行われ、研究者をサポートできる体制が構築されていることである。

現在、高速通信、デジタル通信、INS（高度情報通信システム）など、マルチメディアの実現に向け、高度情報化が急速に進展しつつある。情報の高度化によって、各国間相互のコミュニケーションが極めて容易になってきた。今後、官民一体となって情報機能を整備し、海外からの研究者を積極的に受入れることのできる研究環境の充実に努めていく必要がある。

高度情報化社会を迎え、様々な情報が飛び交っている。これらの情報を認知し、判断するとなると人それぞれで判断の違いが出てくる。

多くの事例を待つまでもなく、情報は受け手の価値観、判断基準によって大きく意味が異なってくることになり、ここでも人材育成は急務となっている。

## ④ 基礎研究と商品開発

我が国の企業において、基礎研究活動から商品開発、そして企業化に至る一貫した研究開発体制を持つ動きが活発化してきている。これは、日本経済の成熟化に伴い、従来の商品開発、プロセス技術での対応では困難になっており、独創的な基礎研究に期待がかかっていることによるものである。

研究開発の過程は、基礎研究⇒応用研究⇒開発研究⇒企業化研究⇒企業化の五段階とすることができる。具体的な研究開発課題はゼロからの発想による革新的な解決技術テーマが要求され、

様々な可能性を出して、技術的な問題を考えていく。そして、現在あるものと、今後確立していかなければならないものがあり、新たな技術の確立には理論を必要としてくる。理論が確立されていないものは、新たな理論の構築が必要となってくる。

近年、生活レベルの向上、それに伴う生活様式の変化によって、消費者、ユーザーのニーズが多様化している。従来のメーカー至上主義、製品至上主義の時代は終わり、商品の価値は消費者やユーザーが決定する時代であるといえる。今後、開発に当たっては、広く消費者、ユーザー、流通業のニーズや意見を反映したものでなくてはならない。

## (2) 企業化支援事業

企業化は重要な役割を担っているが、創業時には様々なリスクが伴うことも事実である。より活性化した企業活動を行っていくためには、創業資金等の円滑な調達、経営、資源を補完し合うパートナーの獲得、企業化に対する意識の醸成を図っていくことが重要である。

### ① 企業化資金等の円滑な調達

企業化資金の調達方法をみると、9割以上の金額を自己資金で補ったとする企業が、約3分の1あり、スタート・アップ時の信用力に課題がある企業では、金融機関のリスク回避のために、融資や出資を受けることが難しい状態にある。

しかしながら、一定の条件を充たした技術や事業計画を備えている場合には、創業支援融資制度・保証制度がある。さらに、企業化を志すものや創業して間もない企業に設備・場所・資金・人材の提供や技術指導・試験室・経営コンサルティング・事務処理サービスを行うインキュベーター（企業保育）がある。

### ② 経営資源を補完し合うパートナーの獲得

企業化にあたって、創業者は情報力、販売力、人材の確保、そして資金の調達など様々な問題を抱えることになる。これらの問題は、創業者単独での解決が難しく、経営資源を補完し合う良きパートナーの獲得が重要となってくる。

### ③ 創業支援者の獲得

企業化しようとしている創業者に創業支援者・出資者（米国では「エンジェル」と呼ぶ）があるが、我が国ではまだこうした創業支援者は少ない。今後、潜在的支援者の開拓が求められている。

また、ベンチャー・ビジネスでは従来の金融機関や中小企業投資育成株式会社に加え、民間のベンチャー・キャピタルの資金融資が活発化しているが、ベンチャー・キャピタル自身ベンチャー・ビジネスであり、投資資金の円滑な回収システムの構築が求められている。

### ④ 創業に対する意識の醸成

近年、若者の安定志向が強まり、創業意欲を持つものが少なくなったといわれている。しかし、現代の若者が多様な価値観を持っていることを考えれば、創業活動を自己実現とする有効な方法と認識し、積極的に企業化していく人材の輩出が期待されている。

## ◆◆ 第3章 「島根県長期計画」における産業活動の展開 —

### ● 1. 創造的な地域産業をめざした総合的な支援体制の構築

近年、国内外の社会状況は急激に変化してきている。なかでも、経済的には、バブル崩壊後の株価や地価などの資産デフレと投資活動や消費活動におけるストック調整、更に円高の進行によって、自動車・ハイテク産業等のリーディング産業に成長の陰りが見え始めた。更に製造業の海外展開による産業の空洞化の懸念、企業の本格的なリストラの進展に伴う雇用不安の問題などが顕在化してきている。

このような社会情勢の変化に加え、人口の高齢化、若者人口流出による過疎化が急速に進行している島根県では、来るべき21世紀にむけ、「島根県長期計画 1994-2010」が平成6年3月に策定された。

この長期計画において、産業振興についてみると、「創造的な地域産業をめざした総合的な支援体制の構築」という中で、

- (1) 地域産業の複合化・融合化等の促進
- (2) 総合的な支援体制の構築
- (3) 国際的な経済交流の促進

などがあげられている。

主要構想としては次の通りである。(以下長期計画の抜粋)

#### (1) 地域産業の複合化・融合化等の促進

各産業間の相互の交流や連携を強化して各産業分野の有機的結合を促し、地域の特性や資源を生かした地域産業の複合化・融合化等を促進する。

#### (2) 総合的な支援体制の構築

複合化・融合化、新分野進出、起業化、新たな市場への挑戦など、地域産業の創造的展開を促進するため、意欲的な取組みを行う個人や企業、Uターン技術者等に対して、各種支援サービスを全産業にわたって総合的に提供する体制の整備を図る。

#### (3) 国際経済交流の促進

県内企業の国際経済交流を促進するため、推進組織の育成や交流機会の拡大を図るとともに、浜田港・境港の積極的な活用等により貿易の拡大を図る。

- ① 国際経済交流のための環境整備
- ② 浜田港・境港の活用

## ● 2. 高付加価値化をめざした工業の振興

今後、島根県における産業の振興を考える場合、工業、なかでも製造業の役割は重要となっている。

長期計画においては、「高付加価値をめざした工業の振興」を位置付けており、

- (1) 技術の高度化と産業の頭脳集積
- (2) 企業体質の強化
- (3) 技術集約・研究開発型企业等の立地促進
- (4) 快適な工業団地づくりの促進

などがあげられている。

主要構想としては、以下の通りである。

### (1) 技術の高度化と産業の頭脳集積

地域中小企業の独自のノウハウを高めていくため、公的な試験研究機関の拡充整備を積極的に図る。さらに、企業間、産学官の技術交流を活発化するとともに、個々の企業では対応できない研究開発のための施設等の提供を行うなど、企業の研究開発への支援体制を強化する。

### (2) 企業体質の強化

意欲ある中堅企業を育成するため、経営の近代化や技術力・情報力の強化、人材の育成確保等を通じて経営基盤の強化を図る。

### (3) 技術集約・研究開発型企业等の立地促進

良質で多様な働き場の拡大を図るため、県外企業の新規導入に一層積極的に取り組むとともに、既誘致企業を含めた地域企業の事業拡大を支援する。また、地域中小企業と誘致企業との連携の強化を図る。

### (4) 快適な工業団地づくりの促進

ゆとりと心の豊かさを重視する近年の価値観・勤労観の変化に対応して、より明るく人間的、文化的に働ける快適な工場や工業団地づくりを推進する。

### ● 3. その他の産業の振興について

「島根県長期計画」では、島根県の産業振興について、総じてその高度化が遅れているため、「第一次産業、第二次産業、第三次産業を通じた技術力の向上や産業の複合化・融合化等を促進するとともに、企業体質の強化を図り、高付加価値化と生産性向上の必要性」を述べている。そのなかでも、特に下記の産業振興について、その必要性を強調している。

- (1) 魅力ある商業・サービス業の展開と建設産業の振興
- (2) 地域特性を生かした多様な農業の振興
- (3) 適正な森林管理の推進と林業の振興
- (4) 力強い水産業の積極的展開
- (5) 多様性と選択の時代における観光振興

## ◆◆ 第4章 しまね産業創造研究所の設立

### ● 1. しまね産業創造研究所の設立の必要性

円高の進行、産業構造の変化に対応し、付加価値を高めていくためには、積極的な創造活動が不可欠となってくる。特に、島根県においては、産業の脆弱な体質を改善し、産業全体の高度化を図っていく必要があり、更に情報化の進展や消費者ニーズの多様化、細分化に対応した積極的な業際化・融合化への取り組みが求められている。

このような状況の中において、経営の多角化を図っていくためには、経営資源の共有化かつストック化が重要であることは前述した通りである。

特に、中小企業の企業家活動は一段と重要性を増しており、環境変化に的確に対応していくためには、地域の知的体力の増強と新しい企業活動を生み出す研究活動が重要となっている。

そのためには、経営資源としての「人づくり」、企業家風土を形成し、産業活力を生み出す「産業創造」、新しいシビルミニマムに対応した「環境整備」等を中心に活動していく研究所の設立に取り組んで行く必要がある。

### ● 2. しまね産業創造研究所の役割

現在、中小企業に求められている「人づくり」、「産業創造」、そのための「環境整備」について考えていくとき、『しまね産業創造研究所』の持つ役割は非常に重要となってくる。

まず第一に基盤となる「人づくり対策」として、経営者のための能力開発があげられ、そして企業活動を支えていくための人材育成である。

第二には具体的な企業活動を起こすための「産業創造対策」である。ここでは、商品開発やその生産オペレーションに関する研究、そして企業化のための支援活動である。この支援事業は、これからの地域産業育成に対して極めて重要な意味を持つものであり、この研究所の大きな特徴としていくべきことである。

第三に「環境整備」である。環境整備は国や県、及び市町村に負うところが大きいですが、これからは中小企業者も積極的に「地域づくり」に対して参加していくためにも、特にその中でも、新しいシビルミニマムへの対応、つまり新しい社会資本の整備や地域の文化的環境の整備について深い理解を示す必要がある。

そしてもう一つは地域労働力の確保である。島根県は全国的にみて、人口の減少や高齢化、少子化が急速に進行していることから、高齢者や女性の社会参加に対する支援や若者定住のための労働環境、生活環境の整備はこれからの潜在労働力といった新しい人的エネルギーに期待するためにも重要な取り組みである。

### ● 3. 島根県の長期計画との連携

しまね産業創造研究所の設立方法等については、今後の課題であるが、具体的には「産業支援拠点」(ソフトビジネスパーク・テクノパーク)の形成のためのプロジェクトとの共通性が多いと思われる。よって、県の長期計画である、

#### ① ソフトビジネスパークの整備

#### ② テクノパークの整備

を具体化し、真の産業振興を図ろうとするなら、その具体的方法として「しまね産業創造研究所」の設立計画は、その基礎研究と応用研究といった面から、知的ストックや技術的ストックを集積したシンクタンクとして、新事業開発や企業化のための支援をしていくことが、最も有効な手段であると考えられる。

研究所は単にその機能を設けるだけでは充分とはいえない。真にその必要性を求める中小企業側が、積極的に参画をし、その企業活動に対していかに有効なものとしていくかが重要なことである。

従来の同様な組織がその設立目的を果たさず、組織の継続のための活動に終わっている例は少なくない。

求める側が必要とするものこそ、その開発が急がれ、そして社会化への検討が行われることが、起業化への研究であり、それを支援し、地場産業として育成していくことといった研究所の目的こそ、中小企業団体が求められているものである。

島根県の産業の発展のためには、その研究活動と企業家精神、そして企業化への支援事業こそ急がれる事柄であり、産業構造の新たな構築のためにも、県の強力な支援が求められるところである。

### ● 4. 島根県立産業交流会館との連携

島根県では、来るべき21世紀に向けて産業の振興をはかることを目的に、基幹施設として、「人」「もの」、「情報」の交流と集積の場である産業交流会館（くにびきメッセ）が建設された。

ここでは消費者やユーザー業界との連携、異業種交流や産・学・官交流、コンベンションの開催等が行われ、交流をもたらす知的効果、技術的効果、そして経済的効果等が期待されている。

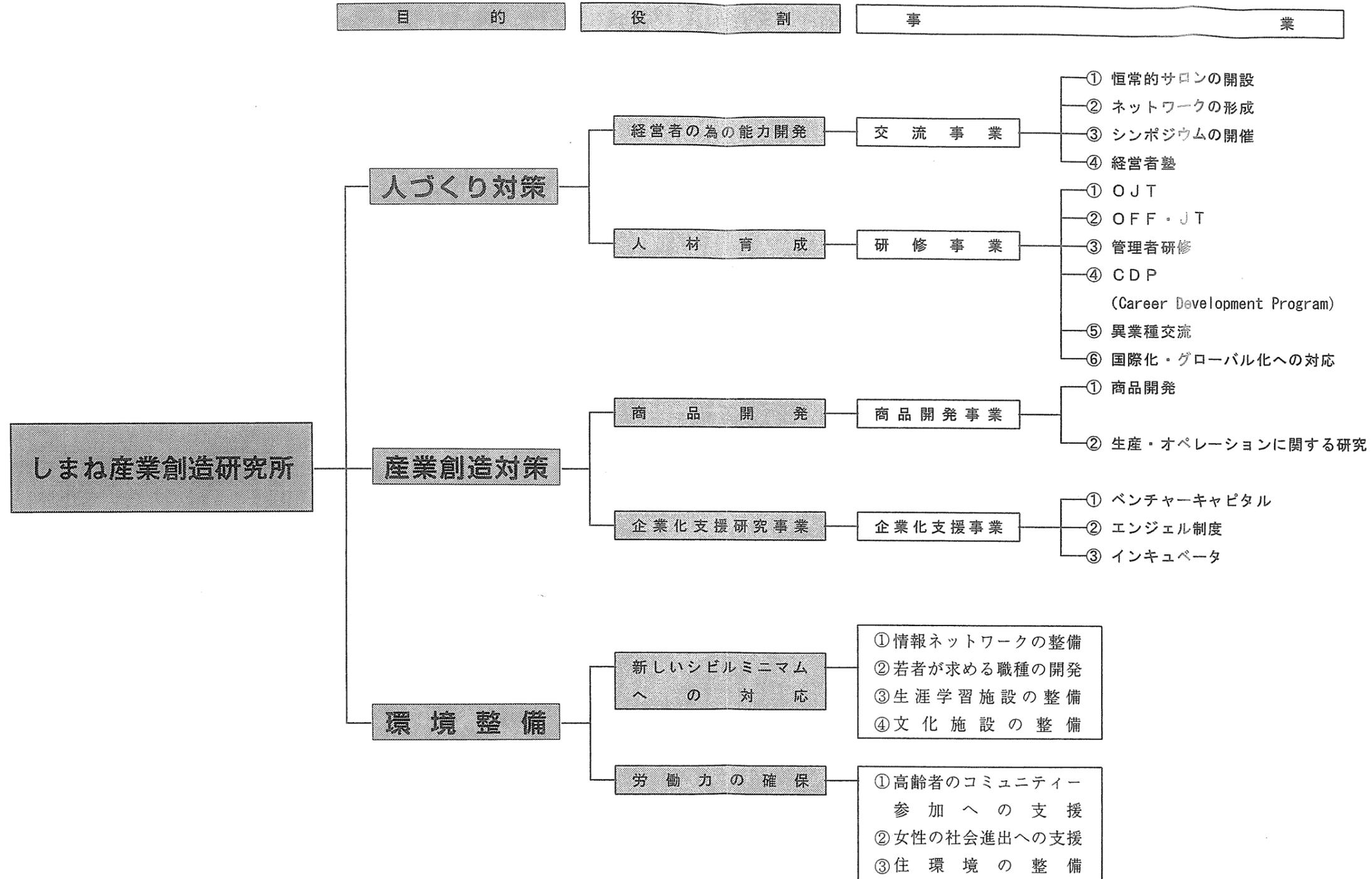
このような産業交流事業やコンベンションの開催と「しまね産業創造研究所」の有機的な連携が重要となってくる。

フォーラムやコンベンションの開催や誘致のためには、情報創造が重要である。その意味で、独自の情報を創造し、産業交流事業やコンベンションを通じて情報発信していくことが必要である。そのなかで、研究所における人づくり事業や産業創造事業等についての研究成果が発表されたり、交流会議での課題が研究所の研究テーマとして取り上げられたりすることによって、コンベンション開催の意味も高まり、その課題においても効果的な役割を果たすことになる。

研究機関と交流機関そして交流施設等の連携によって島根県の産業創造及びその振興のための積極的対応が求められるところである。

◆◆ 第5章 研究所が行う事業

●1. 研究所が行う事業



## (1) 交 流 事 業

### ① 情報化へ対応した取り組み

世界最大の保険会社ロイド（英国）は元々コーヒーハウスであったことは良く知られている。人が集まるところには情報が集まり、その情報がビジネスチャンスを生み、起業化した最も良い例であろう。

高度情報化社会となった今日、人を介した情報こそ重要視されなければならないものである。なぜならば、交流こそ、目的ではなく手段であり、新しい起業家や将来のリーダー、エキスパートを育成し、ビジネスチャンスを広げていくものであるからである。

社会システムはそれぞれのネットワークにより構造化されている。経営者は、社会環境や上位のネットワークの状況変化を捉え、新たなネットワークは何であるかを明らかにし、より社会発展に貢献する人でなければならない。そのためには、常に情報に対して好奇心を抱き、多くの専門家や経営者、学識者などとの幅広い交流を通して、知識や思考を深める積極的な学習意欲を持つことが望まれている。

### ② ネットワーク社会への対応

経営者を中心としたネットワークには、二つのネットワークが必要である。

第一に、主として原料の生産から、加工、販売、サービスに至る一連の産業体系のネットワークである。顧客満足、競争優位性、社会性などの観点からどのように（How）ビジネスを行うべきかを思考し、そのための産業体系を確立し、効率性と標準化及びビジネスチャンスの拡大を追求する、いわば、物理的ネットワークといえる。

第二は、エグゼクティブの経営哲学、ビジョンに対する考えをより確かなものとし、ビジネスの構造それ自体を再構築する、将来のビジネスのためのネットワークである。未来思考、創造性、理論性、一貫性などの観点から、何を（What）ビジネスとして行っていくべきかを思考し、思考を高度化し確信性を得るためには不可欠なものである。これは、物理的ネットワークに対して心理的ネットワークといえる。

### ③ 国際責任と文化への理解

工場立地は、円高の影響からこれまでの地方立地から海外へシフトする動きがでてきている。また、海外への直接投資も急速に進んでおり、海外との相互依存関係はますます深まってきている。そして、海外への工場立地、社員派遣などに伴って、経営での現地社員との考え方の違いや生活スタイルの違いによる摩擦や、トラブルが生じてきており、海外での事業成功の足かせになっている点も否定できない。

今後、それぞれの国・地域の実情に応じ、市場に合わせた商品の研究開発等も含めた検討が求められる。そして、国際的に通用する役割や責任感を明確に持ち、海外諸国、地域社会、地域住民との理解と協力を得ることが最重要である。

そのためにも、それぞれの国や地域の文化、芸術、教育、科学の発展に対して深く理解することが必要である。

## ■主な取り組み

- a. 恒常的サロン（会員資格を個人とする交流の場）
  - ・県内の人々の交流
  - ・県内の人々と県外並びに国外の人々との交流
  - ・産業・大学・官公庁及びその他の団体との交流調整
- b. ネットワークの形成及び維持
  - ・センター事務局でのストック
  - ・研究者、講師等の派遣
- c. シンポジウムやフォーラムの開催
- d. 経営者塾の開催

## (2) 研修事業

企業にとっての人材は最も重要な経営資源である。企業を取り巻く社会状況が大きく変化しても人材育成は企業内部ではかなりの比重を占めていることには変わりはない。

研究所では、事業構造に即した人材育成、経営幹部層の選抜育成、管理者育成など広範囲にわたって、人的資源の能力開発を支援していく。

我が国の研修事業は企業内研修が多く、既存枠を超えた研修は少ない。時代に対応した革新的な企業経営を行っていくためには、外部との交流を組み合わせた研修は今後ますます重要となってくる。

## ■主な取り組み

- ① OJT
- ② OFF・JT
- ③ 管理者研修
- ④ CDP (Career Development Program)
- ⑤ 異業種交流
- ⑥ 国際化・グローバル化への対応

## (3) 商品開発事業

### ① 商品開発

基礎研究活動から商品開発、そして企業化に至る一貫した研究開発体制を構築していく。研究開発は**基礎研究→応用研究→開発研究→企業化研究→企業化**の五段階を検討していく。

各段階の特徴は次の通りである。

**基礎研究**の段階では、主として人件費が費目のほとんどを占める。評価の重点は科学的貢献度に置かれる。

**応用研究**の段階においても、まだ人件費が費目の多くを占めている。評価の重点は技術的貢献度に置かれる。

**開発研究**の段階に入って、一般管理費、機械器具費の費目に占める割合が拡大し、費目全体の

伸び率も大きくなっていく。評価の重点は収益性、企業貢献度に置かれるようになる。

**企業化研究**では、研究開発が急激に増加する。その評価に当たっては、販売体制の面が重視される。

**企業化**の段階では、機械器具費の伸びが特に大きくなる。製造ラインに乗せる検討などを含めた採算性の検討が重要となってくる。

## ② 生産・オペレーションに関する研究開発事業

### 〔作業標準の設定〕

作業標準とは、生産工程にまつわる作業方法について調査研究をし、合理的な作業方法を決め、公正な標準時間を設定することで作業の標準化を図り、作業の向上を図っていくものである。

作業標準の設定は、【工程分析→時間分析→動作分析】の手順によって、分析、設定される。

工程分析は、原材料から製品に至るまでを工程別に図表化し、改善点の発見を行う。次に個々の工程における作業の所要時間を測定し、実態の調査を行う。

動作分析は、工程分析や時間分析によって発見されたマイナス要因を取りのぞき、作業者の動作や作業の簡素化を図るために、工程内の配置や経路を改良するものである。

### 〔原価低減努力〕

企業の生産活動において、生産に伴う原価をいかに押さえていくかが重要となってくる。原価分岐点分析は生産量との関係の中で、原価を最小に抑えうる最適な生産方式を探るものである。企業それぞれの原価分岐点を算出することによって、最適な生産方式の設定ができる。

### 〔品質向上努力〕

作業標準の設定、原価低減努力が講じられれば、そのような環境のもとで、いかに良質の製品を生産していくかが課題となってくる。品質管理は、不良率の低減と再発防止であるばかりではなく、品質の向上を考えていくことが重要である。

「QC 7つ道具」といわれる【①管理図、②パレート図、③特性要因図、④散布図、⑤層別図、⑥ヒストグラム、⑦チェックシート】を相互に関連づけ、体系的に活用していく。

## (4) 企業化支援事業

### ① ベンチャーキャピタル

近年のベンチャー・ビジネスは、知識集約的な革新的企業であり、技術革新に対応した知識・研究集約的な中小企業である。そのベンチャー・ビジネスの最大の課題が「資金調達」である。一般の中小企業が資金を調達する場合、金融機関からの借入に依存する割合が高いのに対して、ベンチャー・ビジネスの資金調達先は、自己資金、株式発行、事業への理解者による資金援助となっている場合が多い。これは、金融機関の側がリスク負担を回避していることに起因している。

ベンチャー・ビジネスの特徴として、資金ニーズは研究開発期、スタート・アップ期などの初期段階で、極めて高いことがあげられ、更に、安定成長期においては資金ニーズに反して資金量は増加傾向となってくる。

このようなリスクを負担しながら、新規分野に挑戦していくベンチャー・ビジネスに対して、積極的な投資支援を行っていく必要がある。

## ② エンジェル制度

創業直後の企業では、融資や出資を受けることが容易ではない場合が多い。米国においては、「エンジェル」と呼ばれる個人の創業支援者・出資者が存在するといわれている。

今後、創業活動を行っていくに当たって、創業支援者を募り、創業資金等の円滑な調達、経営資源を補完し合っていくパートナーの獲得への支援を行っていく必要がある。

## ③ インキュベータ

中小企業のスタート・アップには様々な困難がつきまとう。すなわち、東京圏においては、地価が高く参入のコストが著しく高いこと、人的資源の確保が容易でないこと、企業家が経営能力を身に付ける機会が乏しいことなどの問題があり、一方、地方においては、知的刺激に乏しく研究開発活動が十分でないこと、市場の情報アクセスがしにくいこと、企業家的人材が不足していること等が問題となっている。

欧米に目を向けて見ると、中小企業の創業が活発化している。80年代に入ってから、中小企業のスタート・アップ支援が政策的にも重視されるようになり、製造業の空洞化が進んだレーガン政権下で、不況地域のリストラクチャリングの手段としてハイテク中小企業のスタート・アップが重視された。更に、80年代の後半になると、ビジネス・インキュベータが高まり、中小企業のスタート・アップが加速された。

地方においては、地域に企業家的風土を形成することが最大の課題となっている。そのためにも、既存技術の創造的応用を進めるためには、インキュベータが有効な手段であると考えられる。今後、インキュベータ的的確な理解と、地域の実情に合ったインキュベータのコンセプトづくりが望まれるところである。

### ■インキュベータ成功の10の要素(例)

- a. 資金、及び資本金の調達
- b. 現場での金融支援
- c. 地域の支援
- d. 企業家同士のネットワーク
- e. 企業家の教育
- f. 成功への認識
- g. テナントの選択方式
- h. 大学との結び付き
- i. 明確な方法と手順が決まっている簡潔なプログラムの構築
- j. 現場での事業経験

## (5) 新しいシビルミニマムへの対応

従来の社会資本整備は道路、上下水道、港湾、治山・治水、学校等の整備が主であった。そして、行政はこの基本的サービスの充実を中心に行ってきたが、ほぼそのニーズは満たされたといえる。かわって、近年では、住民ニーズの多様化、高度化に伴い、快適さや楽しさを求める、いわゆる選択的サービスの向上が求められている。特に、選択的サービスの充足度は地域と都市圏とではかなりの格差があり、今後格差の是正を行う施策の展開を行っていく必要がある。

そのためには、これまでの行政主体の一元的な環境整備から民間、行政、地域住民が一体とな

った多元的な環境整備を行っていく必要がある。そのなかで環境改善運動「グランドワーク」の推進は有効であると考えられる。

また、若者定住の促進を考えた場合、雇用の場づくりと文化的環境の整備は不可欠なシビルミニマムである。なぜならば、現代の若者は経済的豊かさより、豊かさを実感できる環境的豊かさや自分自身を高めることができる機会を求めた、精神的豊かさを重視しているからである。

若者定住を中心に地域の活性化を図っていくためには、経済的豊かさをはじめ、この三つの豊かさの実現にむかって積極的に対応していく必要がある。

研究所においては、地域における図書館、博物館、カルチャーセンター等の役割を研究し、生涯学習施設の整備やそこでの生涯学習活動を支援していく。また、地域文化の保存などによって、地域の知的ストックの充実に努めていくことは重要な意味を持っている。

#### ■主な事業研究

- a. 研究用ネットワークの整備
- b. 情報ネットワークの強化
- c. 生涯学習の施設の整備
- d. 生涯学習活動の推進
- e. 美術館・博物館・文化ホールの整備
- f. 歴史・伝統・文化の保存

## (6) 労働力の確保

### ① 高齢者のコミュニティ参加への支援

世界でも有数の長寿国となった我が国では、今後も、高齢化はますます進んでいくとされている。特に島根県における2010年の65歳以上の高齢者人口が総人口（66万人）に占める割合は26.8%と推計されている。（肥塚浩島根大学法文学部助教授講演「島根の産業構造と地域振興」より）そのような中、本格的な高齢化社会をいかに充実した長寿社会としていくかが課題となっている。そのためにも、高齢者のいきがづくりと労働力化を図っていくことは重要である。

現在、定年延長雇用は、定年年齢が60歳以上である企業の4分の3で採用しており、今後一層の普及が望まれている。また、シルバー人材センターの設立促進を進めていき、その法人化に努めていく必要がある。

### ② 女性の社会進出への支援

今後、生産年齢人口の減少と高学歴化によって、労働力の確保が困難になると考えられる。そのような中、女性の晩婚化、生活レベルの向上、少子化に代表される家族形態の変化によって、女性の社会参加は著しく増加している。15歳以上人口に占める労働力人口の割合は、更に、平成4年には50.7%（男性77.9%）と、女性の2人に1人が労働力人口となっている。（平成5年版「女性の現状と施策」／総理府）その中で、育児が就労環境の阻害要因と考えられ、職業生活と家庭生活との調和を図っていくために、延長保育や0歳児の保育などのニーズに応じた保育所、児童館等の整備の量的拡充・質的充実を図っていくことが必要である。また、延長、夜間保育等にも対応できるよう、民間活力を活用した公設民営方式による保育サービスの質的・量的拡充を図っていくことが求められている。

また、中小企業（従業員規模300人未満）の育児休業制度実施状況は16.1%（平成4年7月調査）にとどまっており、育児休業制度の導入促進を行っていく必要がある。

### ③ 住環境の整備

充実した労働力の確保のためには、快適な労働環境の整備とともに、若者向け住宅の整備や緑化公園等の公共空間の確保によって、快適な住環境を提供していく必要がある。また、周辺環境の整備を併せて行い、商業空間や公共施設・文化施設等との利便性を高めていくことも重要である。

更に、通勤などの利便性を高めていくために、道路や公共交通機関のネットワークの確保と拡大を図っていく必要がある。道路関連のインフラは、通勤だけではなく、機能的な輸送を可能にし、地域産業の拡大を図っていくことができる。

## ◆ 語句解説

### ■ ビジネスチャンス [business chance]

- 事業機会。事業の好機。

### ■ エコノミーズ・オブ・スケール [economies of scale]

- 生産量を増大させることで単位あたり費用を減少させる経済。

### ■ エコノミーズ・オブ・スコープ [economies of scope]

- 一つの企業内で異なる財を生産することで生産活動に伴う費用・時間などの節約を実現する経済。

これにより企業は他の財への市場参入が容易になり、多角化する。

### ■ アドミニストレーション [administration]

- 経営。管理。

### ■ ビジョン [vision]

- 将来に対する展望。見通し。

### ■ オールマイティー [almighty]

- 万能の。

### ■ ハーツバーグ [Herzberg Frederick]

- アメリカの経営学者（1923～）。職務への満足／不満の原因分析から職務に対する満足をもたらす要因（「動機づけ要因」）と、不満を引き起こす要因（「衛生要因」）を導きだし、「動機づけ＝衛生理論」を打ち立てた。

### ■ PPM

- Product Portfolio Managementの略。

自社製品・事業等を成長性とシェアから四つに分類し、各々の特性からその拡張・撤退を判断する経営手法のひとつ。

成長性の差異と高いシェアを有する部門相互で資金を流動的に運用しつつ経営の安定性を保つことが目的。

### ■ マーケティング [marketing]

- 商品販売やサービスの提供を円滑に行うためのあらゆる企業活動。

### ■ 高速通信

- 例えば '90年代後半に実用化を目指しているテラビット通信では、光ファイバーケーブルによる通信によって1秒間に1兆回のまばたきを伝送する高速・高精細度の映像通信が可能となる。

### ■ デジタル通信

- これまで個別に構築されてきた電話・データ通信・画像通信などのサービスをデジタル技術によって一元化して提供できる通信網。

## ■ INS

- Information Network Systemの略。

1988年からNTTが開始しているデジタル通信網サービスのブランド名称。現在3種類のサービスを実施している。

## ■ マルチメディア [multi media]

- 文字情報・静止画・動画・音声など複数のメディアを統合して扱うことのできる情報表現メディア。高速通信回線を利用した遠隔地間での双方向の情報交換も可能になる。

## ■ スタート・アップ [start up]

- 設立当初の。生まれたての。

## ■ ベンチャー・ビジネス [venture business]

- 既存企業のない、未開発の分野において新事業を創出しようとする開拓型の新興企業。

## ■ ベンチャー・キャピタル [venture capital]

- ベンチャー・ビジネスへの融資を専門的に行う企業。

## ■ シビルミニマム [civil minimum]

- 市民生活のための必要最小限の環境条件。和製英語。

## ■ エグゼクティブ [executive]

- 経営幹部。管理職。

## ■ QC

- Quality Controlの略。品質管理の意。

≒TQC (Total Quality Control)

## ■ コンセプト [concept]

- 概念。観念。

## ■ 少子化

- 女性一人あたりの生涯出生数が低下し、乳幼児・若年層が減少する傾向。近年とみに強まっている。

≒少子社会

## ■ インフラ

- インフラストラクチャー [infrastructure] の略。

社会基盤。生産基盤。

## ■ シンクタンク [think tank]

- 各分野の専門家を擁し、調査・研究開発、企画立案、将来予測などを行う研究組織。

## ■ OJT

- On the Job Trainingの略。上司による職場の仕事を通じての教育。

## ■ OFF・JT

- Off the Job Trainingの略。職場を離れて教育スタッフが中心になって行う教育。外部セミナー、国内外の研究機関への派遣など。

## ■ CDP

- Career Development Programの略。経歴開発プログラム。総合的人事管理の新しい方式。

# 提 言 に 当 た っ て

現在、経済の大きな転換に当たり、大企業ではリストラクチャリングに迫られており、中小企業においては急激な構造改革を迫られている。これに対して、中小企業がどのように対応するかが最も大きな課題となっているが、昨年好評裡に終わった全国大会を記念して、この課題の解決を考えてみようということになり、体制を整備し、小松電機産業株式会社社長をリーダーとしたチームを作り検討を重ね、これに基づいて株式会社エリアサイエンスの藤原専務他研究員の方々に編集を依頼し、「島根における産業の創造について」という提言をまとめ、これを、県や国、上部団体、経済界、関係団体等に配布し、私共中小企業者と一体となり、実現を求めていきたいと思っている。

日本の景気は、各種の経済指標で見ると、緩やかではあるが回復傾向にあるとみられているが、経営者の実感は、とても政府や日銀の発表するほど明るいものではないようである。当地方も、概ね全国と同様であるが、中小零細企業が多く、中小企業率では全国2位というほどであり、且つ、公共事業等財政依存度が全国屈指と言われるほど高い水準のため、不況の落差は比較的低かったが、従来の水準が低いため着地点は他地域と同様と言える。大勢として、回復の傾向はあるが、打ち続く円高は下請企業に影響を及ぼし、又、設備投資の指標は全国屈指の伸びを示しているが、これは資本金1億円以上の企業であり、中小企業は未だ停滞の意気を脱していない。その上、製造業では空洞化の問題、流通業では規制緩和に伴う大企業との競争の激化が予測され、中小企業はジリ貧に落ち込む危機が懸念される。

これに対応するため、私共は島根県の長期計画との関連を保ち、又、産業交流会館との連携に配慮しつつ、しまね創造研究所を作り、産業、企業の積極的な創造活動の推進、その基盤となる人づくりと環境整備について取り上げることとした。

ご共鳴を賜り、私共中小企業者と一体となり、ご推進を賜れば幸甚これにすぐるものはない。

島根県中小企業団体中央会  
会長 古 瀬 禦

## 記念事業本部委員等名簿

記念事業本部会委員名簿

役職	氏名	役職名等
本部長	古瀬 颯	島根県中小企業団体中央会（大会実行委員長）
副本部長	山本 謙	（財）しまね技術振興協会
委員	小松 昭夫	（協）テクノくにびき
	山口 恒雄	（協）松江ショッピングプラザ
	昌子 福一	（協）松江やよいデパート
	坂根 直樹	（協）出雲ショッピングセンター
	山本 隆志	（社）島根県物産協会
	景山 一功	松江温泉旅館（協）
	土田 好治	三隅素材生産（協）
	石田 憲	島根県料理業・飲食業（環境）青年部会（青年部連合会会長）
	加藤 典明	島根県醤油工業（協）青年部（青年部連合会副会長）
	小林 博通	（協）島根県鐵工会青年部会（青年部連合会副会長）
	山口 正則	（協）出雲流通センター青年部（青年部連合会副会長）
	米花 誠	浜田卸商業（協）青年部会（青年部連合会常任顧問）
	室家 隆一	（協）大社ショッピングセンター（青年部連合会前副会長）
	仲佐 圭市	（協）安来鉄工センター（青年部連合会前理事）
	糸川 裕	（協）島根県鐵工会青年部
	石川 昭夫	（協）松江鉄工センター
	米田 則雄	島根県酒造組合青年部
	山下 武之	（株）山下プランニンググループ代表取締役
	足立 修	島根県中小企業団体中央会情報工業部部長
	大西 孝	島根県中小企業団体中央会総務商業部部長
	鳥谷 雅	島根県中小企業団体中央会専門調査指導チームチームリーダー
	山崎 英志	島根県中小企業団体中央会青年部担当
	武田 秀則	島根県中小企業団体中央会青年部担当
	福地 公子	前島根県中小企業団体中央会青年部担当
	小林 睦人	島根県中小企業団体中央会青年部担当
	井上 仁	島根県中小企業団体中央会青年部担当
	石原 由貴	島根県中小企業団体中央会青年部担当

ワーキンググループメンバー表

役職	氏名	役職名等
リーダー	小松 昭夫	小松電機産業㈱社長（記念事業本部副本部長）
スタッフ	安達 嘉信	（有）武蔵野オフィス社長
	岡 英司	（有）おかや木芸社長
	井上 裕義	井上醤油店（有）専務
	馬庭 秀隆	マニワ産業（株）社長
	松場 弘之	ブラハウス（㈱松田屋）社長
	古賀 隆昭	（有）大昌ダンボール社長
	山田 仁通	（有）山田竹風軒本店社長
	伊藤 宏江	（株）半場屋商店専務
	井川 とも子	井川土地企画（有）専務
	金築 孝	島根県総務部文化国際室長
	藤原 義光	島根県総務部市町村振興室長
	椋木 和雄	前島根県商工企画課長補佐（現大田市助役）
	藤原 洋前	（財）鉄の歴史村地域振興事業団専務理事
	和田 敏文	松江市企画財政部長
	佐藤 夏雄	島根県商工会連合会
	永窪 秀臣	山陰合同銀行業務渉外部副部長・地域開発室長
	名越 昇	島根県信用保証協会経営相談室長
	山城 英昌	島根銀行総務部長
	朝田 良作	島根大学法文学部助教授
	肥塚 浩	島根大学法文学部助教授

コア会議メンバー表

役職	氏名	役職名等
リーダー	小松 昭夫	小松電機産業㈱社長（ワーキンググループリーダー）
メンバー	金築 孝	島根県総務部文化国際室長（ワーキンググループメンバー）
	藤原 義光	島根県総務部市町村振興室長（ワーキンググループメンバー）
	椋木 和雄	島根県商工企画課長補佐（ワーキンググループメンバー）
	藤原 洋前	（財）鉄の歴史村地域振興事業団専務理事（ワーキンググループメンバー）
	永窪 秀臣	山陰合同銀行業務渉外部副部長・地域開発室長（ワーキンググループメンバー）
	佐藤 夏雄	島根県商工会連合会（ワーキンググループメンバー）
	井川 とも子	井川土地企画（有）専務（ワーキンググループメンバー）
	福村 敬香	（社）しまね文化経済推進協会事務局長
	金 壘	島根県総務部総務課文化国際室国際交流員
	岡 順子	（有）おかや木芸店長
	西村 志津子	山陰ブロック工業有限会社専務取締役
	柳井 敏江	ブテック i k u e
	石原 孝子	石原建築設計事務所・荒布屋
	新宮 ひろみ	めのうやしんぐう

記念事業本部事務担当者

役職	氏名	役職名等
責任者	今岡 伸一	島根県中小企業団体中央会総務商業部課長補佐
メンバー	荒田 裕司	島根県中小企業団体中央会専門調査指導チーム専門調査指導員