http://www.meti.go.jp/publication/data/2010_07.html
「METI Journal」はEブックコンテンツです。
上記URLにアクセスしてご覧ください。

経済産業省

METI Journal 経済産業ジャーナル

July / August 7・8

その問題をビジネスで解決！

ソーシャルビジネスという選択肢

「〝新しい公共〟を創る」

有限会社ビッグイシュー日本 代表
佐野章二さん

1941年生まれ。地域計画プランナーとして活動しながら、市民公益活動の基盤整備に取り組む。2001年、NPO法人「シチズンワークス」を設立し、その活動のなかで「ビッグイシュー日本版」発行のアイディアが生まれる。03年5月より現職。07年9月、NPO法人「ビッグイシュー基金」を設立。近著に『ビッグイシューの挑戦』がある。※ビッグイシューの事業はP.9でご紹介しています。

誰が社会的課題を解決するか――それは当事者意識をもった市民だと思います。

社会的課題は困っている当事者だけの問題ではありません。もはや行政だけでも解決できません。私は、私たち市民と当事者である彼らが共に行動することで、社会が生き生きとした力を取り戻すのだと考えています。

個人でも、会社でも、NPOでもいい。「自分自身が社会の主人公である」ということを誰もが自覚し、社会的な問題解決への行動に一歩踏み出す。これこそ〝新しい公共〟を創ることだと私は考えます。

04

06

08

08

08

特集 1

その問題をビジネスで解決!

ソーシャルビジネスという選択肢

04 **「病児保育」の常識を変える!**
NPO法人フローレンス

06 **地域資源をフル活用!**
NPO法人ハットウ・オンパク

08 **“想い”がカタチに。アイデア続々ひらめき中!**
株式会社大地を守る会／株式会社マザーハウス／
有限会社ビッグイシュー日本／ NPO法人NEWVERY／株式会社いろどり／
NPO法人ぱれっと／NPO法人ETIC.／株式会社盤水社

10 **チャートでCheck!**
あなたのソーシャルビジネス関心度

一般企業の取り組み
12 **社会貢献は“本業”と連動**

経済産業省 担当者の声
13 **誰もが「希望」を感じられる社会に**

特集 2

14 **「営業秘密管理」のススメ**
株式会社JKBの取り組み／「営業秘密管理指針」改訂のポイント／
成功のための必読3か条

Special Report

20 **10分でわかる!**
中小企業白書2010年版

Contents

7·8

編集・発行／経済産業省大臣官房広報室
東京都千代田区霞が関1丁目3番1号
TEL.03-3501-1511（代表）
編集協力／株式会社アレフ・ゼロ

子育てと仕事の両立支援

NPO法人 フローレンス（東京都）

「病児保育」の常識を変える！

「通院にも対応してもらい本当に助かった」「子供の体調のために会社を休む機会が減り、正社員になれた」「おかげで働きながら2人目を産む決心ができた」……。

今、子育て世代から大きな支持を得ているNPOがあります。病児保育事業を手がけるフローレンスです。代表の駒崎弘樹さんは、事業を立ち上げたきっかけについて次のように話してくれました。

「あるお母さんが子供の看病のため会社を一週間休んだんです。するとそれが原因で、会社から解雇されてしまった。どう考えてもおかしな話です。でもいくら私が腹を立てても、問題は解決しません。であれば、自分にできることをやるべきだ。いろいろと考えた末、病児保育という未知の世界に飛び込む決心をしました」

フローレンスの特徴は〝脱施設型〟と呼ばれるビジネスモデルにあります。特定の施設を持たず、地域の子育てベテランママに保育スタッフになってもらい、依頼に応じて彼女たちが病気の子供を自

その問題を

ビジネスで解決！

ソーシャルビジネスという選択肢

ビジネスの手法で社会的問題を解決する。少子高齢化、地域再生、貧困、福祉、教育など、今、さまざまな分野で“ソーシャルビジネス”が注目を集め始めています。その具体的な取り組みは――。まずは、活動の最前線をご覧ください。

駒崎弘樹 NPO法人フローレンス代表理事
こまざき・ひろき／1979年生まれ。慶應義塾大学在学中からITベンチャー企業を経営。「人の役に立つ仕事がしたい」と考えているときに、病児保育問題の実態を知り、2004年にフローレンスを立ち上げる。著書に『働き方革命』ほか。

宅などで預かります。これによって、固定費の大幅な削減を実現しました。また保育料金についても、利用者が月会費を支払う共済型モデルにすることで収入を安定させています。

「事業化に際しては、どうしたら採算がとれるか、マーケティングやシミュレーションをしっかり行いました。ただ私たちの強みは、そうした机上の計算ではなく、それを実際の行動に落とし込む〝工夫〟だと思っています。おかげさまで自治体からの補助金などに頼らず事業が成立していますので、自由な発想でアイデアを形にできる。一つ一つの工夫の積み重ねが事業全体のイノベーションにつながっているんだと感じています」

パワーの源は心のこもった感謝の言葉

実際、フローレンスによるイノベーションは、着々と成果を生み出しています。2005年、中央区、江東区のみだったサービスエリアは順調に拡大。現在は、東京23区、浦安市、川崎市中原区まで広がりました。また、08年、09年には経済産業省が進めるビジネスノウハウの移転支援事業の対象となり、すでに大阪で姉妹組織ともいえるNPOが誕生しています。

「とはいえ、私たちは決して規模の拡大を目指しているわけではないんです。目標は大きな組織ではなく、〝いい組織〟になること。何より大切なのは、人の役に立つことであり、働いている一人ひとりがそれを実感することです。もちろんボランティア団体ではないので、売り上げや利益もとても重要です。でも一番のパワーの源は、やっぱり利用者の方からの心のこもった感謝の言葉。これに勝るものはありませんね」

自分自身を含めて、フローレンスに関わるすべての人を〝理念共同体〟と表現する駒崎さん。その理念とは、「子育てと仕事が両立できる当たり前の社会」を実現することです。

利用者からの「ありがとう」「助かった」の声を支えにして、ビジネスの手法で病児保育の常識を変えていく。そんなフローレンスの活動はまだまだ発展途上です。

CLICK!
●NPO法人 フローレンス

子育て世代には厳しい病児保育の現状

全国に2万数千ある保育所のうち、病児保育を実施しているのは、わずか640箇所程度。高いニーズがあるにもかかわらず、非常に少ないのが現状です。シンクタンクの調査（野村総合研究所、2006年）によれば、企業で働く親が必要だと思う「育児支援対策」の1位は、「子供の看護休暇」の85.7%でした。

オンパクは自分を成長させます（石川実巴子さん）

地域の再生

NPO法人 ハットウ・オンパク（大分県）

地域資源をフル活用！

別府八湯（ハットウ）でオンパク展開中！

日本一の温泉湧出量を誇る、大分県・別府市。かつては年間1200万人もの観光客が訪れ、その名を全国にとどろかせました。しかし、日本人の旅行スタイルが団体から小グループへと変化していくにつれて、観光客は激減。時代の波に乗り遅れた別府からは、にぎわいが消えていきました。

まちの魅力を掘り起こせ！地域一丸で挑む別府再生

そんな状況に危機感を抱いていた人々は、別府復興への思いを行動で示し始めました。「10年ほど前から、旅館の女将さんたちや商店の方々が自発的にまち歩きツアーを始めるなど、まちおこしの機運が高まっていました」。そう振り返るのは、NPO法人ハットウ・オンパクの末田加良子さん。ちょうど同時期に旅館組合（オンパク事務局）は、医師会、保健所と連携した健康プロジェクト「別府ONSEN地療法研究会」を展開。やがて、これらの取り組みが重なり合い、2001年10月の第一回「オンパク」開催へと発展していったのです。

「オンパク」の最大の特徴は、温泉や自然環境、さらには魅力的な人をも含めた「地域資源」をフル活用していること。そこから生まれた多彩な体験プログラムが、別府の産業の成長を後押ししています。スタート時に約60種だったプログラムは、現在150種近くにまで拡大。その内容を企画したり、会場を提供したりする「オンパク・パートナー」と呼ばれる地元

NPO法人ハットウ・オンパクの末田さん

オンパクとは、「別府八湯温泉泊覧会」のこと。温泉をはじめ、風情あるまち並みや特産物などを生かし、健康と美容、グルメ、まち歩き、よりディープな地元ネタを満喫する「じねたび」と、まさに別府の魅力を網羅したプログラムが揃っています。回を重ねるごとにオンパク・パートナーの数も増加しており、パートナー制導入時の約60名から、現在は300名ほどに。

おんぱく♥おくり隊のモットーは利用者目線!

の中小・個人事業者たちが、別府を舞台に個性的なビジネスモデルを発信しています。

挑戦心と誇りを糧にさらなるステップへ

「参加することで誰でも主人公になれる。なにより自信がつきますね」とオンパク効果を語るのは、オンパク・パートナーのひとりで、『茶房 信濃屋』を営む石川実巳子さん。こうしたオンパクの手法は、これまでにない民間主導の地域再生事業として、全国から注目を集めています。経済産業省では平成19~21年度の「地域新事業活性化中間支援機能強化事業」に採択し、事業整備や普及を支援しました。その結果、現在全国10カ所の地域がこの手法を導入し、独自の取り組みを進めています。

初開催から10年、さらなるステップへの一手として、末田さんと地元のOLたちは、「おんぱく♥おくり隊」を結成しました。彼女たちが仕掛けるのは、〝心を贈る〟〝心にくる(届く)〟をテーマにした「ココロクル ギフト」。オンパクの体験プログラムをプレゼントできる、ユニークな事業です。あふれる挑戦心と、取り戻した地元への誇り。その支えがある限り、この湯けむりのまちは、再び輝きを増していくに違いありません。

広がれ!“オンパク・サポーター”の輪

まち歩きのガイドを務め、また名物の地獄蒸し豚まん、スイーツの開発者でもある後藤さん。鉄輪温泉エリアのキーマンとして、パワフルに活躍中です。「プログラムで知り合った人たちが友だちになって、オンパク・サポーターの輪が広がっていくと嬉しいですね」。

旅館 入舟荘　女将
後藤美鈴さん

CLICK!
●NPO法人ハットウ・オンパク
●ココロクルギフト

途上国発の「カワイイ」バッグ！

株式会社マザーハウス（東京都）

アジア最貧国・バングラデシュの現状をふまえ、「これを変えるのは援助や国際機関でなく、消費者だ」と設立されたマザーハウス。先進国をターゲットに、開発途上国発であってもデザインや品質がしっかりした「カワイイ」「カッコイイ」商品の開発、販売で成長しています。なかでもジュート（麻）を使いバングラデシュで作るバッグは、日本で人気上昇中。現地の雇用創出をはじめ、国境を越えた社会貢献を果たしています。

これぞ、オーガニック革命！

株式会社大地を守る会（千葉県）

自然のチカラを大事にした野菜、農薬に頼らない野菜、それは日本の大地を守る野菜。こう考えてスタートしたのが大地を守る会です。全国の農家で作る野菜を都会の消費者に宅配するのが主な事業。また、素材にこだわった畜産物、水産物、加工品、雑貨などの販売、果ては家づくりのサポートまでも。国産商品を扱い輸送過程でのCO_2排出量を抑制したり、環境ホルモンを含まない包装材を使うなど、環境貢献度の高い事業を実践しています。

チに。アイデア続々ひらめき中！

誰もが当たり前の暮らしを

NPO法人ぱれっと（東京都）

ぱれっとは、障がいのある人たちが生活場面において直面する問題の解決を通して、すべての人々が当たり前に暮らせる社会の実現に寄与することを目指しています。例えば「おかし屋ぱれっと」「Restaurant & Bar Palette」は障がい者の仕事を通した自立と社会参加を支援。将来的に自立した生活を営む収入を得られることが目標です。また「えびす・ぱれっとホーム」では、知的障がいのある人たちが必要なサポートを受け、働きながら仲間と暮らしています。

シェア8割の「葉っぱビジネス」

株式会社いろどり（徳島県）

いろどりは、高齢者を中心とした農家が、葉っぱや草花を料亭やホテル・旅館の料理に添える「つまもの」として出荷する事業を展開。高齢者に使いやすいパソコンの開発、個人売上を公表する仕掛けなど、動機づけに工夫を凝らしています。全国シェアの約8割を占めるなど市場の信頼も厚く、町の主力産業となり強い競争力を発揮。高齢者の就業・納税・寝たきり予防やUIターン者の増加など、売上だけにとどまらない経済効果も生まれています。

若者支援

注目の現代版「トキワ荘」

NPO法人NEWVERY（東京都）

NEWVERYの信念は「可能性は誰にでもある。必要なのは機会と環境」。そこで「若者支援のエクセレントNPO」を目指して、若者が社会的弱者となることを防ぐ活動を展開しています。プロの漫画家志望者に低家賃の住居を提供する「トキワ荘プロジェクト」や、大学・短大・専門学校を対象に、コンサルティング、研修サービスなどを通じて中途退学の予防支援をする「日本中退予防研究所」などを運営中です。

1冊160円からの敗者復活

有限会社ビッグイシュー日本（大阪府）

英国発の雑誌「THE BIG ISSUE」の日本版を月2回発行。ホームレスの人々に販売を託し、1冊300円の売上のうち160円が販売者の収入に。真の自立を目的に、あえて売り方の細かい指導などは行わず、販売者自身の創意工夫や働く意欲を重視しています。大阪で立ち上げた事業が、今では東京を含め10以上の都府県に広がり、売上部数は毎号3万超。またビッグイシュー基金では、文化・スポーツ企画などを通じ、自信と誇りの回復を支援しています。

自立の応援

ソーシャルビジネスの着眼点は多種多様。
全国各地で芽生え、社会性と事業性を両立させ花開き、
いろいろな問題の解決が進められています。

“想い”がカタ

教育支援、人材育成

「大人ってカッコイイ!」を育む

株式会社盤水社（石川県）

子どもたちの健全な職業観を育むには「大人が尊敬され、憧れられる目標であるべき。大人がカッコよく働く姿を子どもたちに伝えたい」と創業した盤水社。中核事業は、キャリア教育支援のフリーマガジン「さくらノート」の編集・発行です。地元でいきいきと働く大人たちを誌面で紹介。総合学習などの教材として、県内の9割以上の中学・高校が活用中。子どもたちの就業意識を高め、将来設計のヒントを与えています。

目覚めよ! 若き志士たち

NPO法人ETIC.（東京都）

変革と混迷の時代において、若い世代が志を持ち、行動を起こしていくことが次代を拓く原動力になる」。そう考えるETIC.は、若き起業家型リーダーの育成を行う組織です。具体的には、“仕事”を通じて起業家的成長を促す「長期実践型インターンシップ」、自治体等と連携し、地域で仕事を創り出せる人材を育成する「チャレンジ・コミュニティ・プロジェクト」などのプログラムを展開。また、若手社会起業家向けのインキュベーション事業にも注力しています。

次世代リーダーの育成

START!

ここまで読んで、ソーシャルビジネス(SB)のこと、分かりましたか?
- だいぶ分かった!
- まだよく分からない

日本のSBに可能性を感じますか?
- そう感じる
- うーん、分からない

SBはまだまだ発展途上。まずは基礎的な情報を
- SBの「基礎の基礎」から
- SBの現状について

「SBでの課題解決」についてどう思いますか?
- いいと思う!
- 実際、利用してみたい
- ピンとこない

友人や家族にSBの仕事をしている人が……
- いる
- 聞いたことがない

日本のSBの「今」と「これから」を紹介します
- 収入や市場規模について
- 各SBの「自慢」はココ!

「自分だったらこんなSBをやる」と考えたことも……
- なんとなくある
- そこまではない

実はすでにSBのサービスなどを利用したことが……
- ある
- 残念ながらまだ……

SBがどのように問題解決しているかをご覧ください
- SBの現状について
- 各SBの内容について

「自分は行動派だ」と思いますか?
- 思い立ったら即行動!
- じっくり慎重派のほう

「SBで働く」という経験をしてみたいですか?
- ぜひ働いてみたい!
- やっぱり自分で起業!
- うーん、特に思わない

SBを展開中の元気な企業やNPOの情報はこちら
- 事業分野や地域から
- 先進SBの事例について

実は温めているビジネスプランが……
- ある!
- それはまだない

準備さえ整えば、早く起業したい……
- そう思っている!
- まだそこまでは……

起業などに役立つ情報をご用意しています
- 先進SBの事例について
- 相談窓口や施策について

チャートでCheck! あなたの

ソーシャルビジネス関心度

実は私たちの生活に密着しているソーシャルビジネス(SB)。みなさんの興味はどうでしょうか?
「もっと知りたい!」という方のために、関心度に応じた多彩な情報をご用意しました。

入門レベル

問題を解決し社会を元気にするのがSBです

今、なぜソーシャルビジネス（SB）か――。そこには行政やボランティアだけですべての社会問題に対応するのが難しくなっている、という現状があります。そこで問題解決の新たな担い手が求められているのです。問題解決と同時に、これまでにない「働き方」も提供してくれるSBは社会を元気にする活動として期待されています。

➡ ソーシャルビジネスネット「ソーシャルビジネスとは」 www.socialbusiness.jp/know/cat18/

初級レベル

現在の市場規模は約2400億円 数年後には10倍に

日本におけるSBの事業者数は、約8000と推計されています。ちなみに人口が日本のおよそ半分のイギリスでは約55000事業者が活動中。単純な比較はできませんが、日本のSBにも大きな可能性があることは間違いないでしょう。2400億円程度と推定されている市場規模も、数年後には10倍ほどになると見込まれています。

➡ ソーシャルビジネスネット「ソーシャルビジネスの現状」 www.socialbusiness.jp/know/cat19/

中級レベル1

地域や事業分野からSBを探せるサイトが公開中

「自分の住んでいる地域でもSBは行われているの？」「どんなSBがあるんだろう？」。もしそうしたことが知りたかったら、ぜひWebサイト「ソーシャルビジネス・オンライン・メッセ」をご覧ください。「ココがポイント！」「ココが自慢！」などのコンテンツで、全国約70のSBを分野別、地域別に紹介しています。

➡ ソーシャルビジネス・オンライン・メッセ www.socialbusiness.jp/messe/

中級レベル2

55の事業者の実践レポートで知るSB最新事情

全国の先進的なSBの事例をまとめた経済産業省の「ソーシャルビジネス55選」。その内容をWebサイトで読むことができます。それぞれのSBがどのように立ち上がったのか、どんな試練があったのか、そして今後の目標は――。現場の生の声が詰まった実践レポートは、SBの魅力や可能性を知るのに最適なコンテンツです。

➡ ソーシャルビジネス 55 選 www.socialbusiness.jp/case/

上級レベル

SBを支える相談窓口が全国9カ所で展開中!

「SBを起業するにあたって、情報が欲しい」。そんな声に応えるべく、「地域コミュニティビジネス／ソーシャルビジネス推進協議会」では、SBの担い手や地域の様々な関係者が交流、情報交換を行う場として、交流会やセミナー、実地支援等を行っています。またそのほか、融資や補助事業に関する情報も提供しています。

➡ 各種ご相談はこちら…地域 CB／SB 推進協議会 www.socialbusiness.jp/region/

➡ 日本政策金融公庫における融資制度のご案内 www.socialbusiness.jp/topics/000184

➡ ソーシャルビジネス／コミュニティビジネスの振興 www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/

➡ 各府省のソーシャルビジネス推進関連施策 www.socialbusiness.jp/ministry/

社会貢献は〝本業〟と連動

今、企業の社会貢献活動が〝本業〟とのつながりを強める傾向に。アサヒビールの取り組みもその一例です。

自然や環境、文化財の保護

私たちの生活にも密着した様々な問題に立ち向かうソーシャルビジネス。各分野では、地域に根ざした地元の中小企業やNPOが元気に活動しています。

しかしその一方で、今、一般企業の間でも、本業としっかり結びつけた形で社会貢献を行う動きが見られるようになってきました。アサヒビールの「うまい！を明日へ！」プロジェクトも、まさにそうした活動の一つ。注目の取り組みです。

アサヒビール株式会社
社会環境推進部長 理事
竹田義信さん

消費者が重視する〝社会性〟という基準

同社の竹田義信さんによると、このプロジェクトでは全国47都道府県への地域貢献を目的に、自然や環境、重要文化財などの保護・保全をサポートしています。

「それぞれの地元で販売させていただいた『アサヒスーパードライ』1本につき1円を活動に役立ててもらっています(※)。例えば北海道の湿原や沖縄の珊瑚礁を守る活動、また東京では小学校への太陽光発電の設置を支援しました」

ポイントは、まさしくビール販売という〝本業〟としっかりリンクしている点。プロジェクトに共感した消費者が対象商品を購入すると、それが企業の売り上げにつながり、同時に自然保護などのバックアップにもなる。そうして地域の人たちの意識が高まれば、さらにプロジェクトに共感する人が増えていく。こんな循環がきちんとできあがっているのです。

「消費者の方々が商品やサービスを選ぶ基準のなかで、〝社会性〟はますます重要なものになっています。企業もそのことをしっかり認識し、対応していかなければならないと思っています。また一方で、このプロジェクトにとっては、各地で環境保全などに取り組まれている団体やNPOなどもとても大切な存在です。今後も関係をいっそう強化して、活動を盛り上げていきたいですね」（竹田さん）

※これまでに3回、期間を設けて実施。

CLICK!
●うまい！を明日へ！プロジェクト

ソーシャルビジネス全国フォーラムを開催

今年3月4日に「第2回ソーシャルビジネス全国フォーラム」が東京で開かれました（主催・ソーシャルビジネス推進イニシアティブ、経済産業省）。全国のソーシャルビジネス事業者や自治体などとともに、一般企業も参加。例えばNECは「NEC社会起業塾」などを展示会場で紹介し、資生堂はトークセッションなどで高齢の方や障がいのある方のQOL向上を目指す「資生堂ライフクオリティー ビューティーセミナー」（美容セミナー）についてプレゼンテーションしました。当日の来場者は約1,000名。ソーシャルビジネスへの関心の高さがうかがえました。

世界を変える70のストーリー
子育て支援、障がい者雇用、環境問題、地域おこしなど約70の課題を解決する事業が集結。

経済産業省

担当者の声

期待高まるソーシャルビジネス！

誰もが「希望」を感じられる社会に

――ソーシャルビジネス（SB）事業者が少しずつ、でも着々と増えていますね。

皆さん「地域や社会をよくしたい！」という思いをもって立ち上がっています。こうした動きの背景には、これまでの企業や行政の活動だけでは必ずしも解決されなかった様々な社会的課題があります。その解決がSBにとって最大の目的であり、一般的な企業と異なる点であると言えます。とはいえSBも持続していくことが大事なので、事業性も重要になりますね。

政府が今年開催した「新しい公共」円卓会議でも、その担い手としてSBは注目されています。官民双方からSBに対する期待が高まっていますので、私たちもしっかりと後押ししたいと思います。

――SBがさらに活躍するために望まれることは。

SBは、社会的課題にチャレンジする以上、起業しても軌道に乗るまでが大変であることも事実です。大切なのは事業者自身の力強さですが、市民・自治体・商工団体・金融機関・大学などがSBをうまくサポートできる仕組みづくりも大切だと思います。例えば、市民の志による寄付や、地域の空きスペースをSBに有効活用してもらう。そんなことも考えられるでしょう。

また、企業のCSRとSBが連携することでWin-Winの関係をつくることができれば、社会的課題の解決がより前進するものと期待されます。そうした環境を整備していくことも、私たちの大事な仕事です。

――SBが築く社会の姿をどう描いていますか。

より多くの人が〝希望〟を感じながら暮らせる社会ですね。SBの取組によって、社会的課題に直面している方々は救われるでしょう。同時に、SBに携わる方々にも「自分も課題解決に参加できる」という意味で、やりがいがあるのではないでしょうか。例えば、定年後も自分の強みを社会のために発揮する、若者が社会起業に自身の生き方を見いだす、子育てを経験した女性がその経験を活かす。様々な形があると思います。

少子高齢化をはじめ、私たちは難しい課題に直面していますが、SBは「全員参加型社会」や「地域社会の活性化」を実現するための、大きなヒントを与えてくれるものだと思っています。

CLICK!
●ソーシャルビジネス／コミュニティビジネスの振興

地域経済産業グループ
立地環境整備課
一色広樹（いっしき）

ソーシャルビジネス
コミュニティビジネス

当グループは、ソーシャルビジネスの振興によって地域を元気にするため、全国的な認知度の向上や担い手の育成、事業者が活動しやすい環境づくりに取り組んでいます！

Check!

技術、ノウハウ、アイデア……、会社の中は宝の山「営業秘密管理」のススメ

例えば設計図や顧客リストなどの「知的資産」をしっかり守り、活用したい。でも何をどうすれば……。そんな方々のために、「営業秘密管理」に取り組んでいる(株)JKBを訪ね、対策をうかがいました。

JKBは「元気なモノ作り中小企業300社」（2009年度）にも選ばれたことのある、難加工形状品や微細加工品のプレス加工を得意とする会社です。

そのJKBの平井和夫社長にも過去、ノウハウの流出が関係する苦い経験がありました。

「十数年前のこと。注文が急に途絶えたのです。調べてみたら、当社製品の金型図面が海外へ流出していたらしいことが分かった。それをきっかけに、技術情報やノウハウなどの管理に気を使いはじめました」

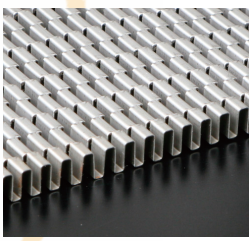
平井社長が、第一段階としてまず着手したのはやはり「金型の厳重な管理」でした。

「金型や図面は貴重な〝知的資産〟。お客様にもご理解いただき、当社が責任をもって管理させていただくようにしていきました」

「知的資産」が明確になり社員の意識が変わってきた

実は金型業界では、長年の取引慣行もあり、実際に金型を作った会社ではなく、発注元に金型そのものや図面の権利があるとされる場合も少なくなかったのです。

しかし経済産業省によるガイドラインなども業界に徐々に浸透。



日本で初めて順送プレスで量産化に成功したステンレス材のオフセットフィン（上の写真）。JKBの平井和夫社長と平井圭一郎副社長（左の写真）。

株式会社JKB

1954年設立。高精度設備とIT化による最先端プレス技術で、難加工形状品や微細加工品を提供。本社／神奈川県川崎市高津区。山形工場（写真）／山形県寒河江市。

現在では、部品メーカーや金型メーカーもその権利を主張できる環境が整ってきているのです。

「管理体制をしっかりすれば、法的保護も受けられます。また守るべき資産を明確にすることで、自社の強みが何か、はっきりと分かってきます。社員の士気も上がるし、ビジョンも立てやすい。ガイドラインを上手に活用することで、お客様との交渉もスムーズにいきました」（平井社長）。

JKBではこれと並行して、平井圭一郎副社長の指導のもと図面データが入ったCADシステムの運用面での管理強化やノウハウが詰まった生産工場のレイアウト見直しなど、様々な取り組みを進めていきました（左図表参照）。

工場内は基本的に「関係者以外立ち入り禁止」で、撮影も不可。情報漏えい対策は徹底しています。

JKBの主な取り組み

- ☑ 設計データの入ったCADシステムは他のPCと分離。独自のパスワードで保護。
- ☑ 就業規則に「秘密保持」を明記。定期的に社員教育を実施。
- ☑ 製品の加工工程サンプルなどは金属シュレッダーで完全に破砕処理する。
- ☑ 工場内は立ち入り禁止区域を設定し、撮影は不可。
- ☑ 見積書に「金型の管理」についての条項を明記する。

公開か、非公開か——使い分けて強みを発揮

知的資産を守り、活用する手段としては、特許も選択肢の一つです。それについて平井社長は、次のように説明します。

「私たちは通常、特許は申請しません。というのも特許の場合、申請の段階で技術の一部をオープンにします。そうすると苦労して開発した製造法などのヒントを、他社に与えることにもなりかねない。だから営業秘密としてブラックボックス化しているのです」

もちろんJKBでも「独自の生産管理システムなど特許取得した技術はある」とのこと。特許でオープンにするか、営業秘密として非公開にするかは、「対象となる技術・ノウハウの種類や使い方で、選択することが大切」だと、平井社長は強調します。

技術ノウハウ、顧客ネットワーク……。企業内には当人たちも気づかない知的資産が眠っているかもしれません。営業秘密管理の体制を整えて、競争力向上につなげてもらいたいと思います。

さてこの春、経済産業省は「営業秘密管理指針」を改訂。そこには、主に中小企業を対象とした便利なツールも用意されています。次のページからは、その効果的な活用法などを紹介していきます。

CLICK!
- 営業秘密管理指針
- 株式会社JKB

14	コンピュータ管理	パスワード等	することがない 例）パスワードを設定する、起動時に全体認			
			当該情報が記録された電子ファイル等について、秘密情報を記録していることを認識できるようにしている	15	0	
15			例）電子ファイルやそれを格納しているフォルダ等について、秘密である旨表示する（名称、電子情報そのものの中に「厳秘」等を表示するデータを組み込むなど）、パスワードを設定する、暗号化するなど			
16	従業者等	秘密保持義務の明確化	従業者等に対し、当該情報について秘密保持義務を負うことを書面で明確にしている。 例）秘密保持に関する誓約書を徴求する、秘密保持契約を締結する、就業規則によって秘密保持義務を負うことなどを指導や研修等で周知するなど	5	−3	
17		教育	従業者等に対し、当該情報を含む企業内情報の管理の必要性について意識付けをしている。 例）秘密情報の取扱いに関する研修を実施する、秘密情報の管理の大切さを定期的に指導する、情報漏えいについて朝礼等で繰り返し注意喚起する、秘密情報の管理マニュアル等を作成して周知するなど		0	
18	取引先等	秘密保持契約等	当該情報を取引先等の外部者に開示する場合、秘密性を保持するために必要な行為をしている。 例）秘密保持条項を盛り込んだ契約書（基本契約書・約款を含む。）を交わす、誓約書を徴求する、書面等を交付する際に秘密厳守を申し出るなど	5	−15	
	継続的管理	チェック・見直し	日常的なモニタリングや定期的な内部監査を実施し、その結果を踏まえ、管理方針や管理規程等を見直している。 例）社内に相談窓口を設置する、監査項目・監査対象を定めて監査を実施する、事後対応体制を整備するなど	5	0	

Check!

営業秘密管理のポイント 1

〝気づき〟が得られる簡単なチェックシート

大切な自社の技術やノウハウをしっかりと守りたい。でも、自分の会社の状態をなかなか客観的に見られない……。そんな事業者、特に中小企業のために、経済産業省は「営業秘密管理チェックシート」を用意しました。主な目的は、現状の管理体制を確認することで、本当に守るべき情報や管理体制の問題点に〝気づいて〟もらうことです。

チェックシートは「指定編」と「管理編」の2段階。まず「指定編」でチェックして、50点以上なら「管理編その1」へ、未満なら「管理編その2」へ。今の対策のレベルに合わせて簡単に診断できて、これから重視すべきポイントなども見えてきます。

もちろん、秘密管理の方法は、業種や規模によって様々。単純に得点によって判断できるものではありません。重要なのは、チェックシートを参考に、適切な手段を選び、実践していくこと。これが、トラブルを未然に防ぐことにつながります。

現場の目

「便利なサンプル集としても使えます」

他社では、いったいどのように営業秘密を管理しているのか？　チェックシートを読むことによって、そのヒントを得ることができます。まとめられたチェック項目が、ある意味管理体制のサンプル集のようでもあり、便利に使える資料になっています。

CLICK!

●営業秘密管理チェックシート

営業秘密管理のポイント 2

難しい契約書づくりのコツも教えてくれる！

Check!

営業秘密管理の体制を整えよう、強化しよう。そう考えたときに、見直す必要があるものとして、社内のルールや取引先との契約書などがあります。

例えば、どんな情報を営業秘密とするのか、どのような体制で管理するのか、秘密が保持されなかった場合どのような義務が生じるのかなど、取り決めは文書で示しておくのがいいでしょう。万一、情報漏えいが起こったときに責任の所在をはっきりするためにも、やはりルールや契約書は重要です。

とはいえ、実際に規則や契約書の文言をゼロから書いていくのは簡単ではありません。そんなときに役立つのが「各種契約書の参考例」。下のとおり、就業規則から契約書まで多様な参考例が文書作成のコツを教えてくれます。

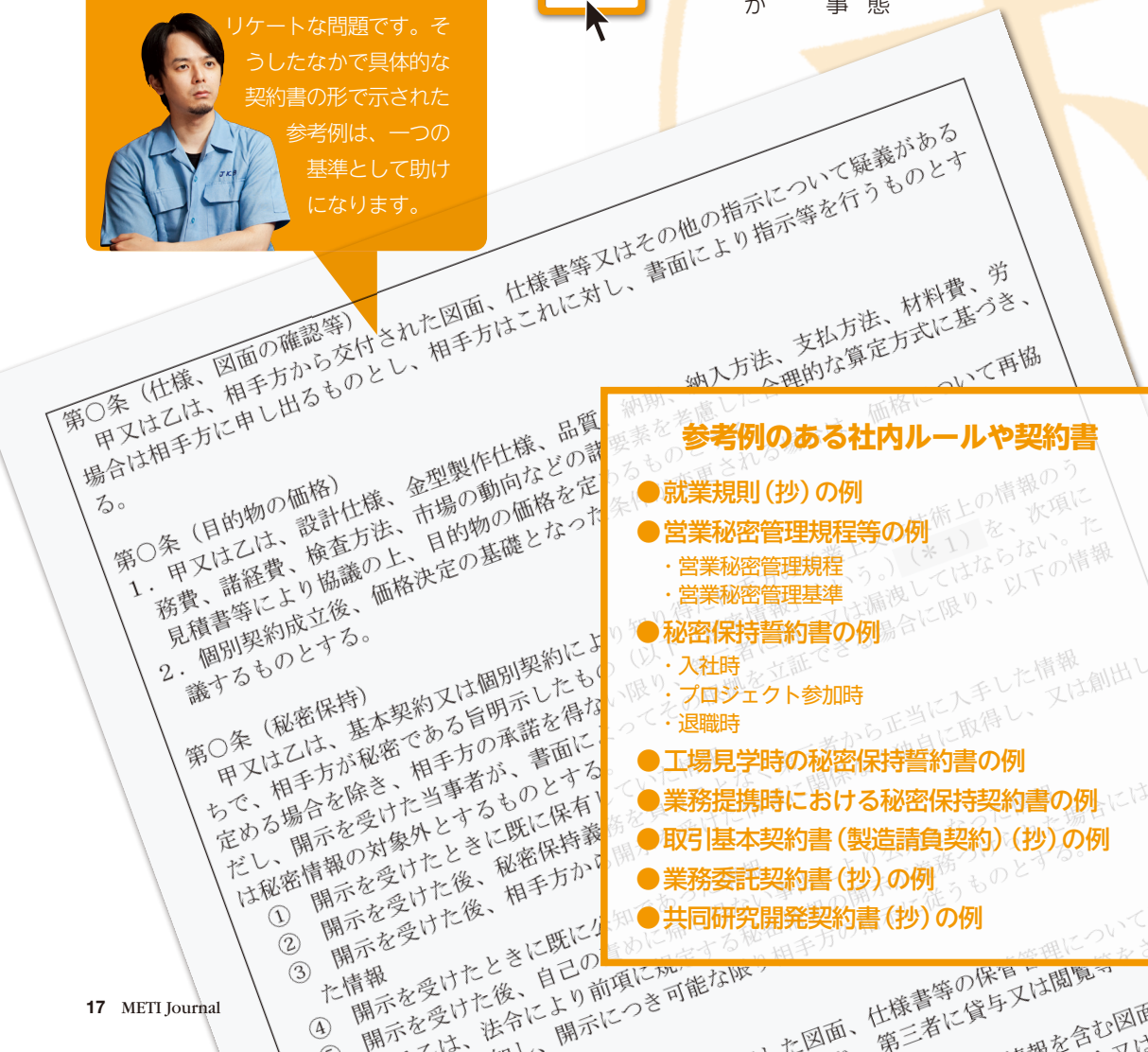
ただし社内ルールや契約書は、それぞれの会社の業務内容や実態に合ったものを作成するのが大事です。参考例を活用するときは、自分の会社の実情に適しているか十分な検討も忘れずに。

CLICK!
● 各種契約書等の参考例

現場の目

「取引先といい関係を保つのにも役に立つ」

取引先の大企業と良好な関係を保ちつつ、自社の営業秘密を守るために、契約書の内容をどのようにするか。これは中小企業にとって、とてもデリケートな問題です。そうしたなかで具体的な契約書の形で示された参考例は、一つの基準として助けになります。



参考例のある社内ルールや契約書

- ●就業規則（抄）の例
- ●営業秘密管理規程等の例
  - ・営業秘密管理規程
  - ・営業秘密管理基準
- ●秘密保持誓約書の例
  - ・入社時
  - ・プロジェクト参加時
  - ・退職時
- ●工場見学時の秘密保持誓約書の例
- ●業務提携時における秘密保持契約書の例
- ●取引基本契約書（製造請負契約）（抄）の例
- ●業務委託契約書（抄）の例
- ●共同研究開発契約書（抄）の例

営業秘密管理のポイント 3

情報とガイドラインの対応が一目で分かる

Check!

ここまで「営業秘密」について話をしてきましたが、社内の情報管理全体を考えたとき、実は他の視点も忘れることはできません。

例えば、顧客情報。これについては、個人情報保護法の観点から管理しなければならない場合もあるでしょう。また情報セキュリティの確保なども、最近ではますます大切になってきています。

このように、企業などの事業者は情報管理を多面的に考えていく必要があります。しかし、様々な情報をすべてきちんと適切に管理していくのはなかなか難しい……。そんなときに頼りになるのが、経済産業省をはじめ各公的機関から示されているガイドラインや指針です。

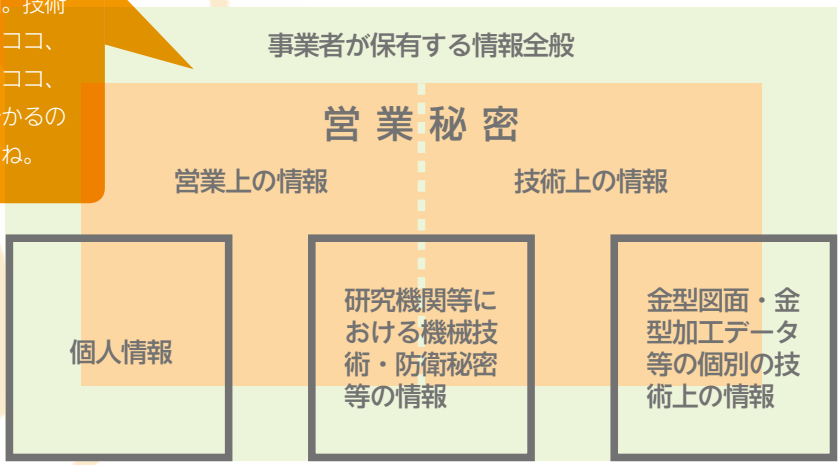
特に今回の営業秘密管理指針の改訂版では、情報の種類と各種ガイドラインの対応を分かりやすく示した図表が用意されました。これを使えば、自分の会社のいろいろな情報について、どのような措置をとるのがいいのか、概要を知ることができます。

CLICK! ●我が国における情報管理に関する各種ガイドライン等

現場の目

「欲しい情報にすぐたどり着ける」

当社でも、企画書やお客様向けの資料はできる限りビジュアル化するようにしています。価値のある内容も伝わらなければ、もったいないですから。その意味でも、この図表はとても便利。技術情報についてはココ、個人情報ならココ、とすぐに分かるのがいいですね。



まずはここから――はじめての「営業秘密管理」

1. **自社の強みとなる情報資産の把握**
   （営業秘密として管理する情報資産の把握）
2. **管理状況・管理水準の現状把握**
3. **営業秘密・管理ルールの指定・周知・実施**
4. **チェック・見直し**

「営業秘密管理」といっても、何から手をつけたらいいか分からない――。そんな事業者の方に参考にしてほしいのが、左の導入手順です。同業他社の方法をそのまま取り入れたり、いたずらに複雑な体制を整えたりしても、意味がありません。情報資産の棚卸しは、逆に自社の強みの再認識にもつながります。

CLICK! ●営業秘密を適切に管理するための導入手順について

一歩を踏み出す、そのための手助けに

経済産業政策局知的財産政策室
課長補佐　石原徹弥

営業秘密管理指針の改訂に当たって、全国各地の企業や専門家の皆様から多くの貴重なお話を聞かせて頂きました。営業秘密が漏えいした苦い経験を乗り越え、セキュリティレベルの高い管理体制を構築した例、元請・下請の関係を乗り越え、自社の営業秘密を適切に管理しながら対等に取引をしようとしている例、財力が無いことを乗り越え、安価な方法で管理している例などがある一方で、管理ができていない企業も多くありました。そのような企業が一歩を踏み出すための手助けが必要だと強く感じました。

営業秘密の管理は、どのような規模の企業でも行えることです。例えば、朝礼で定期的に営業秘密の取扱いについて注意喚起するなど、できることを組み合わせて合理的に管理することが大切です。どの情報をどうやって管理・活用するかを考えることは、自社を強くする知的資産経営にもつながります。管理ができていない企業に、営業秘密の管理は自社にもできることであって、自社を強くすることだと気づいてもらいたいです。その気づきを得てもらい、実際に管理してもらうために、私たちは様々な場面を利用して営業秘密管理指針などを周知・普及して行きます。是非、営業秘密の管理について次の一歩を踏み出してみてください。

当室は、事業者が自社固有の知的財産・知的資産を活用しながら、他社と公正に競争できる環境をつくるため、不正競争防止法や知的資産経営などに関する政策に取り組んでいます！

Check!

成功のための必読3か条

「営業秘密管理」で会社はもっと強くなる

営業秘密管理のメリットは、これを“てこ”にして競争力をアップさせられること。意識を少し変えることで、会社は大きく変わるはずです！

☑その1

形がないから価値がある！「知的資産経営」の時代

技術やノウハウ、アイデア……。こうした知的資産には形がないので、他社も簡単には真似できません。実は、強い企業、伸びている企業は、この知的資産を上手に組み合わせて、新しい価値を生み出しています。「知的資産経営」が実践できるかどうか。企業の規模にかかわらず、これがますます重要になっています。

☑その2

「守る」だけじゃダメ！「生かす」ための管理を

「営業秘密管理」。こう聞くと、金庫に入れて鍵をかけて……、と守ることばかりをイメージしてしまいます。でも、情報は活用してこそのもの。特許などで「オープン化」するもの、社内で「ブラックボックス化」するもの、また他社に「使わせる」もの、「使わせない」ものなど、まずはしっかり見極めることが大切です。

☑その3

できていますか？身の丈に合った対策

万一、情報漏えいなどの裁判の当事者になった場合、あなたの会社がきちんとした管理体制を取っていたかどうかが問われます。しかし、大企業も中小企業も同じレベルの管理体制でないといけないのでしょうか。実は、そんなことはありません。会社に合った、合理的なレベルで管理されていればいいのです。自社にマッチした体制をしっかり整えましょう。

10分でわかる！ 中小企業白書 2010年版

～ピンチを乗り越えて～

2010年4月27日に中小企業白書2010年版を公表しました。
中小企業白書は、中小企業基本法に基づく年次報告書で、
1963年を初回として今回で47回目、約3万部と発行部数が最も多い法定白書です。
ここでは、今回の中小企業白書のポイントをご紹介します。

最近の中小企業の動向

我が国経済は、リーマン・ショック後の景気後退から、海外経済の改善や緊急経済対策の効果等を背景に着実に持ち直してきています。しかし、中小企業の業況は、2009年1・3月期を底に持ち直しの動きが見られますが、小売業、サービス業等の非製造業でその動きが緩やかであり、特に小規模企業で業況判断DIの水準が低いなど、業種・規模により動きに違いが見られます（図1）。また、中小企業の資金繰りは持ち直しの

Point 1

最近の中小企業の動向

中小企業の業況は、持ち直しの動きが見られるものの、業種・規模によってその動きに違いがある。

Point 2

中小企業の更なる発展の方策

❶密度が低下する中小製造業集積の維持・発展
❷環境・エネルギー制約への対応
❸少子高齢化時代の新事業展開
❹国外の成長機会の取り込み

について課題を分析し、更なる発展の方策を提言。

図1／資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」2005年1-3月期～2010年1-3月期
図2／資料：(株)東京商工リサーチ「TSR企業相関ファイル」(2009年) 再編加工

動きが見られ倒産件数も減少していますが、小規模な企業の倒産件数は高水準で推移しています。雇用動向は、失業率が高止まっており、製造業、卸売業、建設業を中心に過剰感が残っています。さらに、デフレや円高の進行等の先行きへのリスクもあり、政府は、今後も中小企業対策に万全を期していきます。

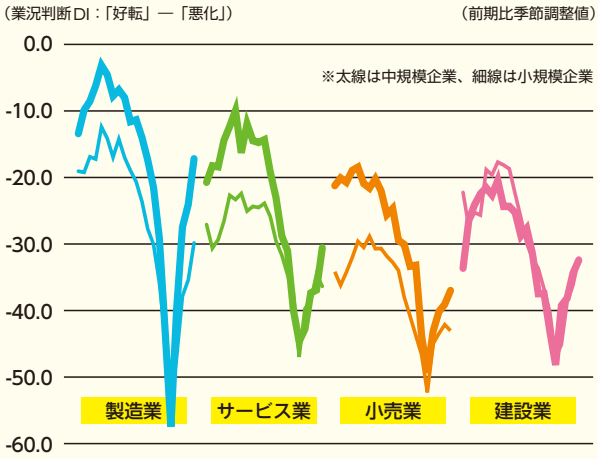


図1／中小企業の業況判断DI

中小企業の更なる発展の方策

❶密度が低下する中小製造業集積の維持・発展

製造業の事業所数は、この20年間に約4割減少しており、全国有数の集積地である大田区、浜松市、東大阪市でもその傾向は顕著です。

しかし、これらの集積内には、我が国の製造業の根幹を支える高度な技術や工程を担う企業やこれらの強みを活かして集積外から仕事を獲得してくる企業が存在し、集積内外の企業との取引の要となっています（図2）。

我が国の製造業の国際競争力を強化するためには、事業の引継ぎの円滑化により集積の強みである「ヒト」や「ワザ」の喪失を防ぐこと、個々の企業の強みを活かすことのできる中小企業の連携を確保していくことが重要です。

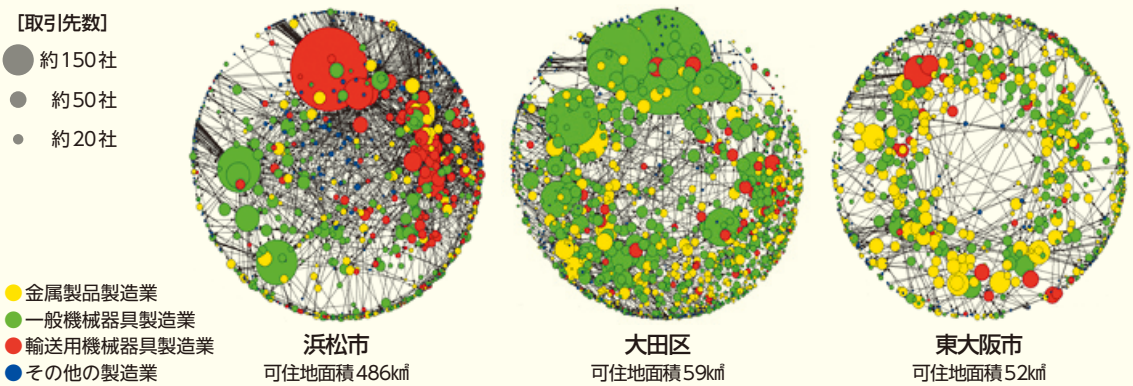


図2／中小製造業集積の取引構造

3市区内で金属製品製造業、一般機械器具製造業、輸送用機械器具製造業を営む企業と、当該企業と取引を行う同一市区内で製造業を営む企業を丸で表し、企業同士の取引を線で表している。丸の大きさは取引先数（全国の製造業を営む企業との取引）を、丸の色は業種を表している。
（注）金属製品製造業＝めっき、ボルト・ナット・ねじ、金属製スプリング等、一般機械器具製造業＝油圧・空圧機器、工業窯炉、パルプ加工等、
輸送用機械器具製造業＝自動車、鉄道、船舶、航空機等

❷環境・エネルギー制約への対応

中小企業は、我が国のエネルギー起源二酸化炭素排出量の1割強を排出しています（図3）。しかし、多くの中小企業の取組は、空室時の消灯の徹底等の「運用による省エネ」にとどまっており、高効率な照明機器の導入等の「投資による省エネ」は進んでいません。中小企業は、政府による支援、ESCO事業、国内クレジット制度等を活用した一層の省エネと、独自の技術を活かしたグリーン・イノベーションにより、我が国の二酸化炭素排出量の削減に取り組むことが期待されます。

❸少子高齢化時代の新事業展開

少子高齢化の進行により生産年齢人口が減少する中、中小企業では、大企業と比較して女性及び高齢者の活用が進展しています。仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に取り組む中小企業は、仕事の生産性や従業員の定着率が向上しており、中小企業はワーク・ライフ・バランスに一層取り組み、多様な人材を活用することが重要です。また、高齢者数の増加に伴い医療・介護分野における需要増加が見込まれる中、業種間の人材移動や定着のための環境づくりを進めていくこと、最先端の医療技術や健康食品の開発等のライフ・イノベーションにより

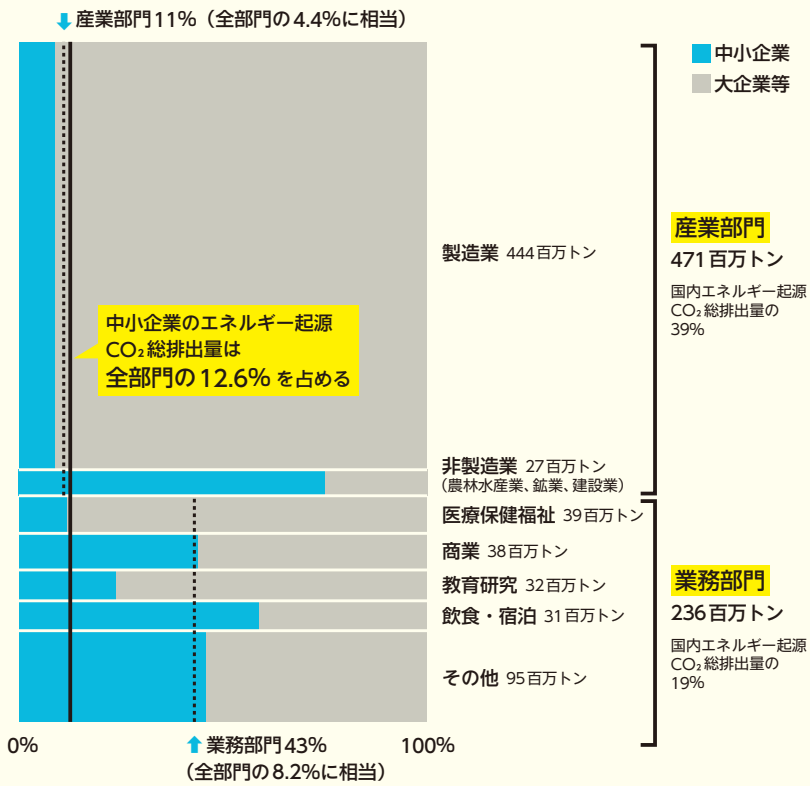


図3／主要業種における中小企業のエネルギー起源二酸化炭素排出量の推計

図3／資料：総務省「平成18年事業所・企業統計調査」、資源エネルギー庁「平成19年度総合エネルギー統計」、
資源エネルギー庁「平成19年度エネルギー消費統計」基礎データからの再集計・推計（中小企業庁委託により（株）三菱総合研究所試算）
（注）1.グラフの縦方向の幅は、各業種のエネルギー起源二酸化炭素排出量を表す。2.ここでいう中小企業とは、中小企業基本法で定義する常用雇用者数規模に該当する企業をいう。3.全部門とは、産業部門、業務部門の他に運輸部門、エネルギー転換部門、家庭部門を含む。

図4、5／資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
（注）1.労働生産性＝国内の付加価値額／国内の従業員数。2.1994年度から2007年度まで連続して回答している企業を集計している。3.若杉他（2008）を参考に作成。
図6／資料：中小企業庁委託により三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）及び（独）経済産業研究所試算
（注）試算にあたっては、（独）経済産業研究所川崎研一コンサルティングフェローの改良したGTAPモデルを利用した。

新たな需要をとらえて新事業展開を行っていくことも重要です。

❹国外の成長機会の取り込み

アジアを中心に需要増加が見込まれており、我が国の中小企業は、世界経済の発展を自らの成長に取り込んでいくことが必要です。国際化を行った中小企業は労働生産性及び国内の従業者数が増加しており、更なる成長を実現しています（図4、5）。また、貿易の自由化は、中小企業にとってもプラスの影響があり（図6）、自らの強みを活かして、アジアを中心に増大する需要を成長に取り込むことが重要です。

おわりに

リーマン・ショック後の世界経済危機は非常に厳しく様々な課題も存在しますが、中小企業が危機と課題を乗り越える中にチャンスがあります。

私たちの生活を支える中小企業の発展なくして、我が国の成長はありません。今後、中小企業が個々の強みを活かして、更なる発展を遂げていくことが期待されます。

CLICK!
●中小企業白書

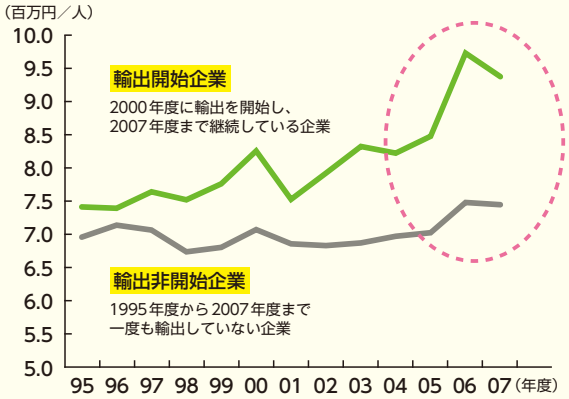


図4／輸出を開始した中小企業の労働生産性

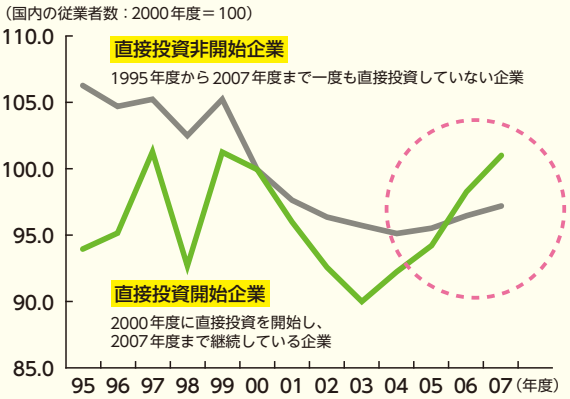


図5／直接投資を開始した中小企業の国内従業者数

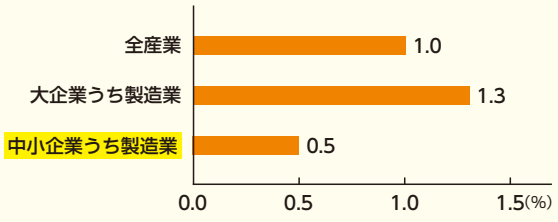


図6／APECに参加する国・地域の間で
関税が撤廃されたと仮定した場合のGDP変化率の推計

ロゴマークのコンセプト

人々をジグソーパズルのピースとみたて、それらが組み合わされて、一つのパズルができあがるように、人々が繋がり、組み合わさって社会的課題の解決を成し遂げていく様子を表現しています。

ピンク色のピースの形は、今まさにソーシャルビジネス／コミュニティビジネスに参加しようとしている様子を表し、たくさんの色は、様々な人々を表現しているとともに、カラフルで元気なイメージも出しています。

このように、このロゴマークには、多様な人たちが力を合わせながら、地域・社会がもっと元気になってほしいという想いと、ソーシャルビジネス／コミュニティビジネスが日本の社会に浸透していく期待と希望が込められています。

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

経済産業ジャーナル 2010年7･8月号

発行人／経済産業省
〒100-8901 東京都千代田区霞が関1丁目3番1号
http://www.meti.go.jp/

「METI Journal」はEブックコンテンツです。下記URLにアクセスしてご覧ください。

http://www.meti.go.jp/publication/data/2010_07.html