



中小企業を支える全ての人へ

「中小企業支援機関指導員等連携研修会」開催レポート

SUPPORT

「日本でいちばん大切にしたい会社」著者

法政大学大学院教授 坂本光司氏が語る

「中小企業の正しい経営とは何か」

緊急提言

株式会社日本総合研究所 上席主任研究員 柿崎 平氏

「変わる中小企業、

変われるか支援人材」

【特集】座談会

「中小企業支援を巡る動向と効果的な支援に向けて」

道内の経営支援のプロたちが語る真の支援とは



中小企業支援ネットワーク強化事業



INTRODUCTION

経済産業省北海道経済産業局では、二〇二二年四月から、中小企業支援機関では対応しきれない高度な経営課題に対し、中小企業支援ネットワークアドバイザーを派遣し、専門家を活用しながら課題解決を図る「中小企業支援ネットワーク強化事業」を実施しています。そして、本事業の一環として、道内の中小企業支援機関の指導員等の支援能力向上を目的に「中小企業支援機関指導員等連携研修会」を札幌市、旭川市、函館市、釧路市、帯広市、北見市、苫小牧市の道内七地域で開催し、商工会、商工会議所、信金等の金融機関を中心に約二六〇名の皆様にご参加いただいたところです。

本冊子は、昨年十一月二十一日に札幌市で開催した本研修会における特別講演、講演及びグループディスカッションの概要を、広く支援機関の皆様にお伝えし、日々の支援活動にお役立ていただくことを目的として作成したものです。また、昨年十二月に、本事業で活躍し豊富な支援実績を有する四名の中小企業支援ネットワークアドバイザーにご参集いただき、「中小企業支援を巡る動向と効果的な支援に向けて」をテーマに座談会を開催しており、本座談会の概要も併せて掲載しています。

特別講演では、ベストセラー「日本でいちばん大切にしたい会社」の著者である法政大学大学院教授の坂本光司氏から、「中小企業の経営において大切なものは何か」という、中小企業支援の根幹に関わるメッセージを頂戴するとともに、講演では（株）日本総合研究所の柿崎平氏から、支援機関の果たすべき役割や今後の方向性、支援人材のあるべき姿や必要なスキル等をご提示いただいております。さらに、座談会では、道内の中小企業支援の動向や支援に必要なノウハウ等について、貴重なご意見を頂戴しております。

本冊子が中小企業支援に携わる皆様の活動の一助になれば幸いです。

中小企業を支える 全ての人へ

「中小企業支援機関指導員等連携研修会」開催レポート

SUPPORT

【特別講演】「中小企業の経営力強化と効果的支援策」……………P 1

《講師》法政大学大学院政策創造研究科 教授 坂本 光司 氏

【講演】「変わる中小企業、変われるか支援人材」……………P 9

《講師》株式会社日本総合研究所総合研究部門

公共コンサルティング部部长 兼 上席主任研究員 柿崎 平 氏

◇グループディスカッション開催報告……………P 19

【座談会】「中小企業支援を巡る動向と効果的な支援に向けて」……………P 21

◇中小企業支援ネットワーク強化事業の概要……………P 32

◇事業実績―相談対応・専門家派遣の実施状況……………P 33

◇支援事例紹介……………P 34

◇アドバイザー一覧……………P 36

主催：経済産業省北

中小企業を支える全ての人へ
「中小企業支援機関指導員等連携研修会」開催レポート
SUPPORT



特別講演

「中小企業の経営力強化と 効果的支援策」

法政大学大学院
政策創造研究科 教授

講師 坂本 光司氏

坂本 光司（さかもと・こうじ）氏

法政大学大学院政策創造研究科教授・同経営大学院（MBA コース）兼任教授及び法政大学大学院静岡サテライトキャンパス長

専門は、中小企業経営論、地域経済論、産業論。過去 6,600 社以上の企業・商店街等の実態調査を実施。「日本でいちばん大切にしたい会社」著者。

■最近の調査研究内容

- (1) 中堅・中小企業の人財の確保に関する調査
- (2) 中堅・中小企業の人財の育成に関する調査
- (3) 中堅・中小企業の社員の福利厚生に関する調査
- (4) 中堅・中小企業の社会貢献活動に関する調査
- (5) 中堅・中小企業の経営理念の浸透度チェックリストの策定
- (6) 47都道府県の幸福度指標の策定
- (7) ビジネス農業体の経営実態に関する調査
- (8) 下請中小企業の自立化に関する調査
- (9) その他

■中小企業の経営力強化

- (1) 中小企業の5つの言い訳は誤解・錯覚・甘え
 - ① 1割企業は快進撃
 - ② 景気は与えられるものではなく創るもの
 - ③ 貴方の会社が好況になった時この国は好況になる
- (2) 快進撃企業には11の法則的特長がある
 - ① 正しい経営（業績や効率ではなく人を大切にする経営）
 - ② 独自技術・独自商品・独自経営・創造経営
 - ③ 製販一体
 - ④ 多品種少量
 - ⑤ 超広域販売
 - ⑥ 人財の確保・育成
 - ⑦ 財務力重視
 - ⑧ 全員参加経営
 - ⑨ 社会価値
 - ⑩ ネットワーク
 - ⑪ 経営者

「中小企業の経営力強化と効果的支援策」というのが今回のテーマです。私は大学人ですが、中小企業の経営について四十年間一筋に調査・研究を続けており、毎年十本ほど調査研究を行っています。真に中小企業の経営力を強化するためにはどんなことをしたらいいのか、それを各界・各層に提案するというような調査です。それがレジュメ「最近の調査研究内容」になります。

二に人財、二に人財、三に人財

現在、(1)の「中堅・中小企業の人財の確保に関する調査」をしており、ほぼ終わりつつあります。なぜこのような調査をしているかというと、中小企業も大企業も同じですが、経営の三要素というのは、「人、物、金」、「人材、技術、情報」ではないと考えているからです。「二に人財、二に人財、三に人財。残りの経営資源はすべて人財のための道具に過ぎない」ということを、私は四十年間の研究で確信しました。人財の確保と育成に尽力すれば、必ずや会社は成長します。これが多くの会社を調べた結果の事実です。

例えば業績の高い会社を調べてみると、好況、不況を問わず、優秀な人財を求めています。普通の会社は好況になると人を採用しますが、不況になると採用しないどころか罪のない社員をリストラする。こうした会社は見て見ぬ振りができない、許すことのできない会社ですが、やはりまったく業績が違ってきます。立派な業績を安定的に上げている会社は、好況であろうが不況であろうが、人財を確保するあるいは育成するということを貫いています。不況になった理由は人財がいらないからです。好況になったのは人財がいたからです。すべて人財が決めるわけです。ですから立派な会社はこれに尽力します。

四万四〇〇〇人の入社希望者が集まる 従業員五十人の会社

私が今まで訪問した会社の中で「すごいな」と思ったのは、従業員が五十人の東京にある会社でした。大手企業にいた技術者の方が、大手企業の人を人と思わないような、まるで虫けらのように、まるで材料のように思う経営者に嫌気がさし、理想の会社をつくるために、十二年前に創業した会社です。毎年五人ずつ採用しています。採用枠に対しての応募者は、近年は大学生と大学院生を合わせて四万四〇〇〇人だそうです。トヨタ自動車よりもキャンノンよりも応募する大学生が多い、というのが、実は中小企業なのです。中小企業だから人財が集まらないわけではありません。いちばん大事なことを大事にしていない結果として人財が入ってこない、まともな人財が先に辞めていく。こんなばかげた経営学になってしまふのです。

これまで六千六百社ほどいろいろな現場を見て歩いていますが、規模が小さいから中小企業はあれもこれもできない、というのは間違っています。若い人々、中高年を問わず、規模などは見えていないのです。規模を見ているのは、採るに値しない「人手」です。人手は規模を見ますが、真の人財は規模なんてどうでもいいわけです。もっと大切なことを見ている、という証明だと思います。

人を育てるためのOffJT・ 自己啓発を行う環境づくり

次に(2)の「人財の育成に関する調査」です。採用された方が光り輝くように、磨かなければなりません。そのためには、OffJT、OffJT、自己啓発支援をきめ細かくやるのが常識だと思います。ですから業績の高い会

社は確保だけでなく、育成に熱心です。

どれほどかという点、私は総実労働時間を分母にとつて、OffJTプラス自己啓発支援タイムを分子にとつた場合の値を、社員一人当たりの教育訓練時間割合としています。総時間に占める教育訓練の割合です。分母は所定内の労働時間プラス所定外の労働時間、つまり総実労働時間です。分子はOffJT及び自己啓発です。この数字が5%以下の会社で安定的に業績が高い会社は、六千六百社見ただち一社もありませんでした。いい加減な会社は減びて、まともな会社が繁栄するという時代なのです。問題の本質を勘違いしている経営者が非常に多いと思います。

福利厚生充実がもたらす会社の快進撃

(3)は「社員の福利厚生」です。過去十年、二十年、快進撃を続けている会社は、福利厚生が非常にしっかりしています。飲み会や旅行や社員旅行、誕生日会、あるいは社員の家族に何かおめでたがあった時にみんなでお祝いをするとか、日本的ですがこういうことが非常に充実しています。

過去二十年間、売上高経常利益率が5%以下になったことがない、という会社が約一割あります。その会社の共通項は、親睦会や社員旅行を非常に熱心に行っている点です。そんなことをしても社員が参加しない、という場合でも社員に罪はありません。嫌なところには社員は出たくないからです。それしか抵抗の手段がないからです。

社員のモチベーションが高いか低いか、愛社心が高いか低いかを診断するのは簡単です。一つは会社が主催した親睦会行事に社員が七割以下しか出てこないようなら、社員の多くが反発をしていると見た方がいいです。

一人ひとり真摯に耳を傾けて、その問題を解決しない限り、やがて衰退すると思います。二つめは離職率です。大事なのは一月一日にいた社員がその年の十二月三十一日までに何人辞めたか、です。百人で二名だったら、離職率は2%になります。離職率が高い、具体的には離職率が1割以上の会社は、社員の反発・叛乱が大きい、とあえて言います。社員にとっては社長を選ぶことができませんか、辞めることしかできないのです。甘ちゃんで辞める社員が山ほどいることは百も承知です。社員にも問題はあります。しかし、半分以上は経営者にも問題があります。

正しい会社とは障がい者を雇用する、 お年寄りを大切にすること

次は(4)の「社会貢献活動」に関する研究です。実は、社会貢献活動に熱心で社会価値の高い会社の方が、業績が安定的に高いのです。最新鋭の設備が並んでいる会社だから業績が高いというわけではありません。「どうせなら良いことをしているあの会社に頼もう、買いに行こう」という方々がバブル崩壊以降非常に増えています。決定的なのはリーマンショックや東日本大震災の「三・一一」です。

障がい者の雇用について考えてみます。障がい者の法定雇用率は1.8%です。しかしこの国の平均は1.68%です。守っていない会社が五十五%あります。それで何か施策の支援を求めるとか、業績を高くしたいというのは、おかしいと思います。「正しい会社は支援をしなさい、正しいことをしている会社は支援をしなさい」と私は思います。

障がい者の方は、今この国に約七百万人存在します。その半分以上は、お母さんのお腹の中の段階で障がい

持つて生まれてきます。つまり彼ら、彼女たちの努力の限界を超えているのです。ならば、私たちが支援すべきなのです。しかし、「自分の会社には働いてもらう場所がない」とか、「募集しているけれども人が来ない」と言う人がいます。「それはあなた、逃げています」と私ははっきり言います。

「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞という表彰制度を経済産業省、中小企業庁の支援によってつくりました。応募資格は、「過去五年以上にわたって、五つの条件に該当していること」としています。その一つが「障がい者雇用率は一・八%以上であること」。日本でいちばん大切にしたい会社大賞というのは、お年寄りやシングルマザー、あるいは障がい者、そういった方に優しい会社。それを増やそうとする国民運動です。

国には正しい会社を増やす音頭をとってもらい必要があるのだと思います。正しい会社というのは障がい者を雇用する、お年寄りを大切にする会社です。その人が働きたいという思いがある限り、その人のために働く場をつくる、というのが正しいことです。

経営戦略より重要な「経営理念」

(5)の「経営理念の浸透度」も大事です。私は二年に一回程度、経営理念の調査をしています。依然として三割くらいの中小企業は経営理念がありません。経営理念がないということは、方向舵のない飛行機に乗っているようなものですから、社員は不安なはずで

経営理念は経営戦略より重要です。我が社は何のためにこの世に生を受けたのか、何を通じて世のため人のために貢献するのか、という宣言文が経営理念です。それを見て多くの若者が来るわけです。この経営理念が心に染み入るような会社やはり伸びています。



これまで六千六百社回った中で「すごいな」と思う会社が百くらいありました。その最たる一つが長野県の会社でした。その理念には「我が社の目的は社員の幸せを通して、社会に貢献すること」とありました。つまり、社員第一主義、社員を幸せにするのが目的ということです。ですからこの会社の書類には、「人件費はコストではない、外注費もコストではない」と書いてあります。何とあるかというと、「目的」と書いてあります。普通の生活を営むための原資が給料ですから、費用ではなく目的なのです。人件費を払うために会社は存在する、と言っても過言ではありません。この会社は四十八年増収増益でした。

岐阜県の会社は、「常に考える、なぜ、なぜ、なぜ」という経営理念でした。創造なくして発展無しという意味です。新しい市場・新しい技術の創造がいちばん大事、物まねはしない、人から言われたものをつくるような下請け会社はやめよう、ということを宣言しているのです。昭和四十年に四人でスタートした会社ですが、今は従業員が八百人で上場会社になりました。四十六年間で赤字を出したことはありません。一番低い利益率が五%、過去四十六年間の売上高経常利益率の平均は十三%でした。ここ最近つくる新商品の数は、一年間におよそ千です。

先ほどの四万四千八人集まってくる東京の会社の経営理念は「宇宙一愛される経営を目指す」とあります。誰に愛されるのかというと、社員とその家族、あるいはお客様、地域社会です。一番愛されたいのは社員と家族、と言っていました。だから社員が燃えるんです。モチベーションが高くなるのは当然です。いい加減な会社は材料扱い、コスト扱いです。根本的に経営のやり方が違うのです。業種の違いも、規模の違いも、ロケーションの違いも一切ありません。ただ、経営の考え方、進め方の違いだけです。



この国の未来は 「ビジネス農業体」にかかっている

(7)の「ビジネス農業体」についてですが、私は自分の著作の中によくこう書いています。「この国の未来は自動車ではなく、農業にかかっている。しかも農業は『ビジネス農業体』にかかっている」。つまり株式会社農家です。これは今日の日本の食糧自給率や、あるいはアジアやヨーロッパ諸国、アメリカなどからの、日本の農業に対する期待値を見ればわかります。お米もリンゴもミカンもそうです。

工場は今、一年間に約一万五千減っています。小売り商店は二万くらい減っています。およそ二十年間、そういう状態が続いています。景気の問題ではなく、時代が変わってきているのです。農家も減っていますが、増え

ているのがビジネス農業体です。ビジネス農業体は一年間に千社ずつ増えていて、この十年間だけで一万社増えました。私は、埼玉県の売上高七十億の農家に視察に行ったばかりです。先日、熊本県に行ったときは、年商二十億円の養鶏業者を視察しました。その前日は鹿児島県の知覧の茶農家に行きました。ウーロン茶や紅茶も作っていましたし、輸出もしていました。鹿児島茶を世界のブランドにすると張り切っていました。そういった会社を、今百社ほど調べています。

革新力で下請企業から仕事を創造する企業へ

(8)の「下請中小企業の自立化に関する調査」も実は大事な調査です。下請企業というのは貸与図メーカーです。プレス屋さんや溶接屋さん、板金屋さんや鋳物屋さんなどたくさんあります。しかし、この国では一〇〇%下請けでは、もう無理です。変わらなければなりません。変わるというのは、横請けになるか、あるいは自家商品を持つしかない、ということです。横請けということは貸与図から承認図メーカーになるということです。自家商品を持つというのは、親会社から仕事をもらわずに、自分自身が仕事を創造するという会社です。少なくともこれから十年間で半分程度の会社が自家商品を持たないと、日本は空洞化すると思います。

価格競争力や量産といった会社は、もうこの国では生き残れません。残るとすれば数が少ないもの、納期が短いもの、億に一個も不良品が認められないものです。あるいは新商品です。中国が気づいた時にはもう作っていないような、一〇〇%新商品比率です。少なくとも半分は自家商品で、半分は横受けになるというのが、これから十年先を見据えた正しい選択です。営業力でこの問題を解決しようというのは間違っています。革新力で変え

ていかなければなりません。

景気は与えられるのではなく、創るべきもの

次に本日のテーマである「中小企業の経営力強化」です。中小企業の五つの言い訳は誤解・錯覚・甘えである、と挙げています。これまで六千六百社を回りましたし、大学にいる時でも平均して二、三の中小企業が相談に来ます。そのほとんどが五つの言い訳に該当します。

その一つがまず「景気」です。景気が悪いから我が社の業績も落ちた。こんなばかな話はありません。本来、景気は与えられるのではなく、創るべきものなのです。この国の一割の会社は不景気にすらなったことはありません。その会社が、中国やベトナム、インドにあるのなら論外です。でも同じように為替レートの影響を受けるこの国にあるにも関わらず、不況になったことがないのです。だから景気のせいにするのはおかしいのです。

私がこれまで訪問した会社の中で「すごいな」と思った最高峰が、東京の府中の部品メーカーでした。四十年間で売上高経常利益率が、一度も二十%以下になったことがありませんでした。その会社は従業員百人で上場もしていません。パーツメーカーです。最終製品メーカーではありません。他にも二十年、三十年と、高い売上高経常利益率を維持している会社はたくさんあります。景気は問題ではないのです。

問題は業種ではなく、経営の考え方・進め方の違い

二つめに出るのが「業種」です。この国は計画経済国家ではないので、誰がどんな業種をしてもいいわけですから、時代の使命を終えた業種は変えればいいのです。

もつと言えば、業種はどんな深堀りをする、川上にどんな人入っていく、そして横展開をしていくと大きな市場が次々と出てきます。

例えば、ワイシャツのメーカーです。ユニクロのファーストリテリングは、九十数%が輸入品です。デイスカウントストアで売っているのも、ほとんど輸入品ですが、そのワイシャツメーカーは神奈川県にあります。従業員は百人です。十人採用するとなると、日本中、世界中から女の子が一人人も殺到します。「鎌倉シャツ」という会社です。手作りで、ボタンもいまだに貝殻を使っているの、五着あればそれぞれ違います。十九年前に倒産した繊維メーカーの社員だった方がつくった会社です。十九年連続増収、増益です。つまり業種の問題ではなく、経営の考え方、進め方だと思います。

今、住宅メーカーは非常に厳しい状況にあります。現在の住宅業界の年間の新築着工件数は約八十万戸です。この業界全体のキャパは約百七十万戸ですから、弱肉強食のように厳しくなります。その中で選ばれ続ける住宅メーカーがあります。神奈川県横浜市にある「近代ホーム」という会社です。従業員数は百人で、大工さんは全部自前です。この会社は受注残が六カ月先まであります。ちなみに、社員の中に営業担当は一人もいません。この会社の契約の仕方はすべて店舗の中です。夜や休日に従業員を引っ張り出すことも許されません。それが成約の時の条件です。お客様より社員の方が大事だからです。社員の健康を害するような仕事はさせない、それをお客様もわかってほしい、という姿勢です。ちなみに、一戸平均四千万円から五千万円くらいですから決して安くはありません。

ここで大切なことですが、中小企業は価格競争はやるべきではありません。価格が安いというのは大企業の得意分野です。資本金や規模力を発揮できるからです。中

小企業は価格ではなく、非価格競争で生きべきです。良い会社に共通しているのは営業マンがいない、ということ。真の営業は営業しない営業でしょうから、これは正しいと思います。

規模の大小より、経営の本質が重要

三つめは「規模」です。「先生の言う経営学は、私たちがのような規模の小さい会社には無理です」と言う方がいますが、規模が小さい会社で立派なところは山ほどあります。

最近よくテレビにも出ていますが、プラスチックの歯車を作る会社で、世界最強と言われているのが愛知県の「樹研工業」という、従業員が七十人の会社です。どんな部品かというと、人間の体の中に埋め込むようなものや、重さが百万分の一グラム・直径〇・一九ミリ、肉眼では見えない、まるで粉のようなのでパウダー歯車とも言われるような小さい歯車です。その部品を必要とする会社の方からわざわざ頼みにくるので、大会社にコストダウンと言われても、それならお引き取りください、と言えるのです。

もう一つの例は、長野県にプレス部品を作っている「サイベックコーポレーション」という会社があります。これは世界最強のプレス屋さんです。二代目の経営者はまだ若く、三十三歳です。自動車のプレス部品を作っているのが通常とは違います。板を買ってきて、金型は支給される、というのが普通の下請けですが、その会社は、当然のことながら金型は自身で作り、しかもその設計図も作ります。さらにその前の工程のプレス機械まで自製しています。この会社の過去二十年間の売上高経常利益率はすべて二十%以上です。取引先は、トヨタ、ホンダ、三菱、マツダ、スズキ等々になります。もし、力

がなければ、見積もりが甘かった、儲け過ぎだと言ってコストダウンを要求されるでしょう。しかしコストダウンを要求したら最後です。この会社は断るからです。

こうした会社の例から、規模なんて関係ない、ということが言えると思います。どこが違うのかというと、現象ではなく、経営の本質が違うのです。

社会価値が高ければロケーションは関係ない

四つめは「ロケーション」です。ロケーションが悪いから、と言いますが、それは違うと思います。今、日本で一番人気のある自動車学校は大都市圏ではなく、日本で一番不便な県と言われている島根県にあります。しかも松江や出雲ではなく、益田市というところにあります。山口県との境の山の中です。今、全国で十八歳人口が一番少ない県が鳥取県、二番目が島根県です。年間の教習生が六千数百人。明らかに大多数のお客さんは県内在住ではありません。県内は数%です。値段が安いわけでもありません。「益田ドライビングスクール」という教室です。

北海道のこともお話ししたいと思います。私は名刺を北海道の会社に頼んでいます。それは社会価値が高いからです。名刺は大学に言えば無料で何万枚でも作ってもらえますが、私が頼んでいる名刺は一枚三十円近くします。札幌市内にある名刺屋さんで、今は有名になっています。従業員は七人ですが、一カ月に約七百人の新規顧客が発生するそうです。そのうち北海道内はわずかに割。九割は本州やその他の地域です。つまりロケーションは関係ないのです。

大型店に負けない、小売店ならではの魅力

最後は、「敵は大型店」という理由です。静岡県の一「杉山フルーツ」という従業員六人の会社の例を紹介します。今日日本で一番、単店で果物の売れる会社です。千疋屋や高野ではありません。お店のある富士市の吉原商店街は、百あるうち五十店舗はシャツターが降りている典型的なシャツター通り商店街ですが、その一角で朝八時から夜十時頃まで、電気が煌煌とついでいて、お店の周りにはお客さんがひっきりなしに列をなしています。家族だけで営んでいるフルーツ屋さんです。大型店からは「我が社に納めてください、先にお金を払います」という要請もありますが、それを受けたらこの会社は間違いなくダメになりますから、受けません。我々も受けちゃだめだと言っています。そうやって生きている会社もあります。つまり、今の五つの言い訳は誤解ということです。

「快進撃」を続ける企業に共通する特長とは

最後に、「快進撃企業には十一の法則的特長がある」ということについて説明します。一番から十一番までの項目が、「快進撃企業」・不況にならない会社の共通項です。

①の「正しい経営」というのは、人を大切にする経営です。リストラをしない、弱者を大切に、お客さんを大切に経営です。嘘偽りのまったくない経営をすべきです。社員がしてほしい、ということをしてあげる会社です。なぜなら、人を幸せにするのが経営学ですから。「企業経営とは、会社に関わりのある五人の人々の永遠の幸せを実現するための活動である」と私は本に書いています。業績を高める活動ではありません。五人がみんな幸せ、と感じた組織は業績が高くなります。みんなが不幸と感じた組織は業績が低くなってしまいます。だ

から業績は追い求めるものではなく、結果現象として発生するものなのです。追い求めるのは五人の幸せです。特にその五人の中でも大切にしなければならぬのが「社員」、もう一人は「社外社員」、もう一人は「お客様」、もう一人をあえて言いますと「地域住民」です。この四人の幸せに軸足を置いた経営をしている会社で、業績が悪くなったところは歴史上存在しません。

技術や商品の開発から販売まで トータルで手がける

次に②の「独自技術・独自商品」です。安定的に業績が高い会社で貸与図メーカー、下請企業は一社も存在しませんでした。ということは、石に齧り付いても、独自の技術・独自の商品を持たなければならないのです。しかもこれからはチャンスの時代です。なぜなら、高齢社会だからです。二〇〇〇年から二〇二〇年までのデータを見ると、六十五歳以上の方は千三百万人くらい増加します。逆に、十六歳から六十四歳は減少します。市場の主役が変わります。高齢社会で何が起きるかというところ、若者と違って標準化できない、ということ。右足が悪い人、左足が悪い人、右目が見えない人、左目が見えない人……。つまり中小企業向けのマーケットになると言えます。コストが高つくため、大企業はそういった人々のニーズやウォンツに対応できないのです。

③の「製販一体」というのは、製造業か販売業かではなく、二・五次産業という意味です。農業で言うところ第六次産業になります。研究機能と生産機能と直販機能を持つている会社が、業績が高いのです。製造業で下請けの方にアドバイスしたいのは、「あなたが強くすべきなのは、粗挽き加工をやっていたから、後加工で熱処理と研磨加工をやる、ということとは違う。研究開発工程に

投資しなさい」ということです。それも既にある企業なら、最後の販売工程、小売りです。日本のすべての会社が製販一体型になれば、空洞化は阻止できると思います。

多品種・少量取引で全国区を目指す

④は「多品種少量」です。快進撃に共通しているのは多品種です。ある特定の商品ではなく、いろいろな商品をやっている。最大の依存度でも三割程度しかないという会社です。私が一番「すごいな」と思った岐阜県の会社は、取引先が五万社あり、最大の取引先の依存度が一%でした。偶然ですか、と聞いたところ、そうではなく戦略がもたらした結果現象だ、とのことでした。ですから手形は断るそうです。またコストダウンもすべて断るそうです。一%なら言えるでしょう。二割程度までなら言えると思います。

⑤は「超広域販売」。快進撃の企業を調べてみると日本中からお客様が来ます。その企業が好んだわけではなく、結果として商圏が広がっています。

今日日本で一番と言われている旅館が、石川県の和倉温泉にあります。プロが選ぶホテル・旅館百選で三十一年連続一番になった旅館です。場所は能登半島です。汽車で行く場合は金沢の駅で降りて七尾線に乗り換えて、特急でも四十分行くらいかかる、とても不便な場所にあります。しかし、お客さんは日本中から来ます。名古屋圏から二五%、大阪圏から二五%、東京圏から二五%、あとはその他の県からだそうです。まさに全国区です。

⑥「人財の確保・育成」、これに熱心であるという例は、先ほど言いましたが、少なくとも人財の確保経費に売上高の〇・二%か〇・三%をかけることが必要です。また、人財育成経費、総実労働時間に占める教育訓練時間は最低でも五%程度かけなければ、人財を育てていない

ということになります。

次の⑦「財務力重視」。これは自己資本比率、利益率、利益生産性の三つです。売上高や生産性は重視していません。

⑩の「ネットワーク」は、異業種交流や産学官交流です。その会社の味方となる会社がたくさんある、ということです。

経営者の思いや優劣が業績を決める

最後の⑪が「経営者」です。最高の違いはやはり経営者だと思います。経営者が変わらなければ会社は変わりませんと言います。私は「人・物・金」ではなくて、「人・人・人」だと言いました。中小企業における人とは誰か、それは経営者です。経営者という仕事をしている社員のことです。この経営者の思いや優劣で業績が決まります。社員の優劣ではありません。経営者の優劣です。はつきり言うと、三年連続で赤字を出してしまった経営者に付ける薬は、そうはない。社員のリストラをしても問題解決はしません。問題は経営者にあるのですから。

私がこれまでに回った六千六百社の中で、立派な会社が一割ありましたが、そういう会社の経営者は、「二年連続赤字を出したら、その時が自分の定年、辞める時です」と言っていました。一年の赤字というのは、例えば地震が起きたりすればあることです。でも二年連続というのはあり得ないですから、二年赤字を出したら辞めますと。今、私が紹介した会社は一度たりとも赤字を出したことはありません。それは経営者が自分自身に厳しい、ということかもしれません。

駆け足でしたが、入り口のお話をさせていただきました。また、お招きをいただければ、ぜひ続きのお話をさせていただきますと思います。





講演

「変わる中小企業、 変われるか支援人材」

株式会社日本総合研究所
総合研究部門公共コンサルティング部部長 兼 上席主任研究員

講師 柿崎 平氏

柿崎 平（かきざき・たいら）氏

専門は、中小企業政策、地域コミュニティ政策等。
中小企業支援人材の強化・育成への提言、CSR経営の構築支援、地域産業再生の
戦略策定等実績多数。

本日は「変わる中小企業、変わるか支援人材」というテーマでお話をさせていただきます。

先ほどの坂本先生のお話が、これからのあるべき中小企業とはどういうかたちなのか、どういう存在なのか、という内容が中心だったと思います。それを受けて、そういった日本に誇るべき、あるいは競争力のある中小企業を生み出していくために、支援機関はいかにあるべきか、どのようなサポートが必要になってきているのか、といったお話を中心にさせていただきます。

内容は、平成二十一年度中小企業庁が設置した研究会の議論を元に作成した報告書（*1）の内容のハイライト版だとしてご理解ください。その中で最も大事な部分を、多少膨らませた形でお話しします。

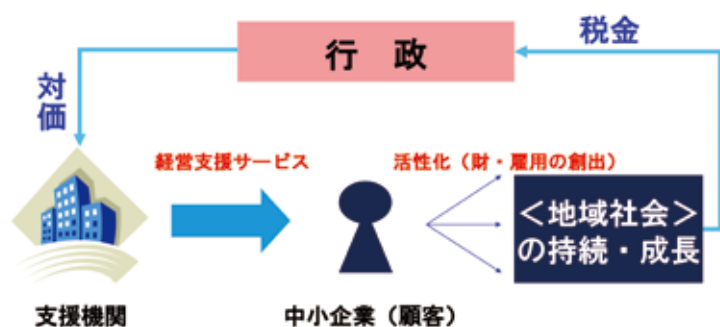
事業の目的は顧客を創造すること

「事業の目的として有効な定義はただ一つ、それは顧客を創造することである」。これは、よくご存知のドラッカーの言葉です。事業の目的、言い換えると組織の存在価値は顧客を創造することだということです。ここでの組織というのは、営利企業は当然入りますが、ドロッカーは非営利組織についてもまったく同じことであるという言い方をしています。こういった組織であれ、顧客を生み出すだけでなく、その顧客を維持し、成長させることが最大の存在価値であると。ものを販売する企業、あるいはサービスを提供する企業、あるいは公的サービスをを行う支援機関でも同じです。自分たちは誰にどのような価値を提供しているのか、そこを問うことが極めて重要なことです。こうした観点から、既存の中小企業支援機関の実態はどうか、ということについて考えていきます。

公的経営支援の目的は地域社会の持続・成長

最初に、中小企業支援というものを事業として見た場合、どのような構図になっているのかを簡単に確認します。図（*2）にあるように、一定の税金を投入して地域の中小企業を支えるというケースについてです。その場合、地域の中小企業に対する経営支援サービスの目的は、企業の経営を活性化し、ひいては地域社会の活性化、持続的成長を果たすということになります。経営支援サービスの便益は、個々の事業者にとどまらず、地域全体、国全体に広がるからこそ大事な税金の一部を支援機関に投入する、といった構図になるわけです。

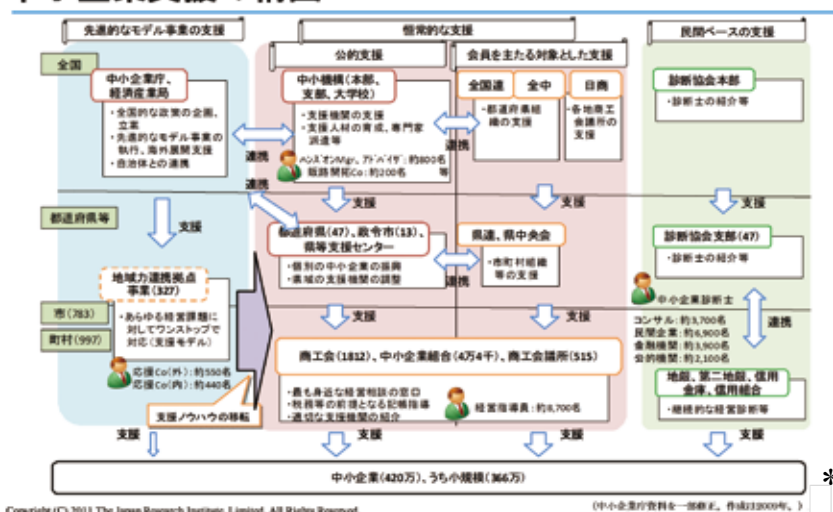
支援機関の事業



Copyright (C) 2011 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

* 2

中小企業支援の構図



Copyright (C) 2011 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

(中小企業庁資料を一部転載。作成日2009年。)

* 3

その中小企業支援がこれまでのような体制で行われてきたのかを見ます（*3）。大きく分けて、恒常的な支援は、国の独立行政法人としての中小企業基盤整備機構、ならびに都道府県の支援機関、さらには商工会、商工会議所、中央会のように、会員を主たる対象とする支援機関が主に担っています。いずれにしても、これらの活動資金は税金で賄われています。これまでの中小企業支援というのは、この恒常的な支援という組織体制を中心に行われてきました。今日お話しさせていただくのは、

（*1）経済産業省中小企業庁、（独）中小企業基盤整備機構、（株）日本総合研究所で構成する「中小企業支援人材の強化・育成」に関する研究会事務局が編集。詳細は以下の（独）中小企業基盤整備機構のURLを参照。
<http://www.smrj.go.jp/keiei/chiikiryoku/059842.html>

数十年続いてきた盤石な日本の中小企業支援フォーメーションが、今、大きく変わらざるを得ないという話です。逆に言うと、そこを変えていかないと本当の意味での中小企業の活性化というのにはあり得ないのではないかと思います。

支援機関の「顧客」減少に歯止めがかからない

現在、支援機関の顧客減少が急速に進んでいます。全国五〇〇超の商工会議所の会員数は、一九九九年の一六二万七、二五二から、二〇〇八年には一三五万二、六七六と、約十年間で二十七万会員が減っています。商工会議所の会員数は、一般企業でいえば売上高とほぼ同じような位置づけになると考えられます。また、商工会ですが、同じように会員がかなりのスピードで減り始めています。日本全体の事業者数が減っている、という議論もあるのですが、その割合以上に会員数は減っています。つまり組織率がどんどん下がっているという事実がわかります。

最初に言った、組織の存在価値、あるいは事業の目的は顧客創造であるとすれば、この数字が意味することは、「果たしてこれらの支援機関は必要なのだろうか？」ということになってしまっているのではないのでしょうか。このように、顧客がどんどん「逃げて」いるという状況から見ても、数十年にわたり日本各地の中小企業を支えてきた強固な支援体制が、いよいよ制度疲労を起こしてきたと言えるのではないかと考えています。

十数年後には会員企業が激減する時代が訪れる

二〇〇三年の中小企業白書からとった数字があります（*4）。1万人の中小企業オーナーさんにアンケートを

支援機関の「顧客」減少に歯止めがかからない

	自分の代で事業をやめたい(%)	自らの引退後も事業を続けて欲しい(%)
合計	30.9	69.1
～5人	54.0	46.0
6～20人	9.7	90.3
21～50人	3.8	96.2
51～100人	1.6	98.4
101～300人	2.8	97.2
301人～	0.0	100.0

資料：（財）中小企業総合研究機構「事業承継に関する実態調査」（2002年）

Copyright © 2011 The Japan Research Institute Limited. All Rights Reserved.

* 4

取った結果です。「あなたが引退する時に、あなたの会社の事業をたたみますか、それとも誰かに継がせますか」と事業継続の意志を聞きました。

一番下の三〇一人以上の従業員を抱えるオーナーさんは、一〇〇％続けると答えています。続く、従業員数が一〇一人以上三〇〇人以下の会社の場合は二・八％ですが、これが五人以下の小規模事業者になると五四％の方が、自分の代で事業をやめるとお答えになっています。これはアンケート調査なので、必ずしも実態を表すものではないのですが、行動あるいは意思決定の傾向は示していると言えます。

商工会で言えば、ほとんどの会員企業は従業員五人以下だと思っています。商工会議所はもう少し構成比率は下がると思いますが、いずれにしてもかなりの数字を占めていることは間違いないはずで、このうちの半分くらい

が自分の代で事業をたんでしまおう、と答えているのです。しかもそう答えているのは、六十代、あるいは七十代のご高齢のオーナーさんです。ということは、これから十年か十五年先には、一気に会員企業が減っていくタイミングがやってくると考えておいた方がよい、ということだと思えます。

成長意欲のある顧客との巡り会いで成長する支援機関

こうしたことから、支援機関の「経営」は、今後益々厳しい状況になってくると見ざるを得ないわけです。しかも、既存支援機関は特に意欲がある、成長志向の強い事業者からの支持を失っている、と言えるのではないのでしょうか。

組織あるいは人間でもそうですが、一人で成長することはできません。他者との関係の中で成長します。企業や組織は、その他者の代表格が顧客なのです。よい顧客と巡り会い、要望に応じて鍛えられる。その結果としてノウハウが開発され、他の顧客のニーズにも応えていく、というのが典型的な成長パターンです。ですから成長意欲があつて、リードしてくれる顧客とつき合うことはとても重要なことです。顧客が新しい課題にチャレンジし、その相談相手として既存支援機関を選んでもらえれば、支援機関は自ずと世の中の新しい課題を入手し、成長していく、という好循環が起きます。

ここまでの結論として、中小企業支援の体制・内容を抜本的に再構築していくことが必要なのではないか、ということが言えます。



成果主義へと変わりつつある行政

続いて、どの方向に変わっていくのか、あるいは変わっていくべきなのかというお話をします。

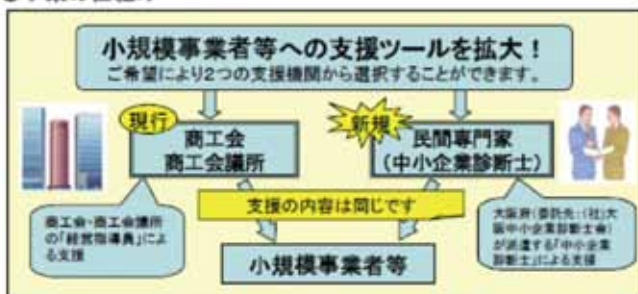
まず、お金の出し手である行政が変わっています。かつて業界と言いますが、中小企業支援業界にはお客さんが二人いると考えてください。サービスの受益者としての顧客（＝中小企業）と、お金の出し手としての顧客（＝行政）です。既存支援機関の人件費は、基本的には行政から提供を受けていると思います。つまり税金で賄う方式でした。しかしこれからは、支援の成果を税金で調達する方式になります。

これからの行政は中小企業支援サービスを購入する調

行政が変わる → 支援機関が変わらざるをえない

大阪府では、府内小規模事業者等のみなさまの経営力向上のために、商工会・商工会議所による支援に加え、事業者が直接、民間専門家（中小企業診断士）を活用できる制度を新たに創設し、ニーズに即応したきめ細かな支援を実施します。

○事業の仕組み



Copyright (C) 2014 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

* 5

民間専門家を活用した大阪府の取り組み

従来は支援機関のインプット、つまり、「中小企業支援に必要なコスト」というのが先ずあって、それを賄う達部門になります。調達部門の行動パターンはこの業界でも似たようなものです。つまり、複数の調達先を設けてそれぞれから良いサービスをより安く、安定的に購入しようとしています。複数のところを競わせて、切磋琢磨してもらい、質を上げ、コストを下げるわけです。これからはそういう構図の中で支援機関や支援人材の方々が仕事をしていくのだ、とご理解いただきたいと思います。

ために税金が投じられてきました。これからは、アウトプットあるいはアウトカムに対して税金が投入されます。焦点は、かかったコストではなく、そこで何を生み出したのか、という点に移ります。関心の成果になるので、それを「だれが生み出すのか」はあまり大きな問題ではなくなります。必要な成果をより低コストで生み出せる主体であればどこでもよい、ということになります。

その典型的な例が大阪府の取り組みです。大阪府が昨年度から始めた事業は、小規模事業者が相談する相手を選べる仕組みになっています（*5）。相談先には二つあって、「現行」とあるのが、商工会や商工会議所です。「新規」が民間の専門家で、中小企業診断士です。昨年は中小企業診断士だけだったようですが、これからは弁理士やITコーディネーターなど、いろいろな方を増やしていくようです。

中小企業あるいは小規模事業者は、自分にとって役に立つところに相談でき、その費用は事後的に府の方から相談を受けたところに回す、という仕組み、いわゆるパウチャー方式です。先ほど行政が調達部門になると言いましたが、大阪府の場合はそれとも違い、経営支援サービスを、その品質を最も知りえるはずの当事者に選ばせるという理屈です。選ばれた方にはお金が流れますが、選ばれなかった方は経営が厳しくなる。すなわち「自然淘汰」が働くことを狙っているように見えます。

昨年度は、民間専門家に対する相談件数は比較的小なかつたようです。ただしこれはPRの仕方にも左右されるので、一概にその仕組みが悪いというわけではないと思います。でも普通に考えれば、非常に重要な経営問題を相談したいわけですから、会ったこともない、どうい能力があるのかもわからない人には、相談しにくいものでしょう。そのため、おそらくは既存の商工会や商工

会議所に行ったのだろうと理解します。

ただ、わたしの読みでは、これからは専門家がネットワークを組んで勝負をしてくると思えます。「どこに相談しても、最適な専門家が対応します。一つ一つの専門能力は既存支援機関に比べて我々の方が高いですよ」というアピールをするようになるのではないかと推察します。そうなったときに、民間の専門家の方にどれくらい相談が流れるかというのは、注目しなければいけないと思います。

右肩上がりの時代に求められた「指導モード」

次に、顧客が変わる、だから支援機関も変わらざるを得ないというお話をさせていただきます。

十年前と比べて、経営環境や支援機関に求められる内容は大きく変わりました。ただ実態として見れば、まだ古い体質、あるいはメンタリティをお持ちの組織や経営指導員の方もおられるのではないかと思います。

まずは、「右肩上がりの国内市場」の時代はどうだったのかを確認します。やや暴論に近いかもしれませんが、多くの中小企業経営は、取引先から一方的かつ安定的に注文が与えられ、それに懸命に対応することで商売が成立していた良い時代でした。経営者の課題は「工場の生産性をいかにあげるか」ということで、いってみれば工場長の仕事に近い存在でした。

そういう時に支援機関に求められることは「指導モード」でした。具体的には経理や税務、労務などの、事後的事務処理型の支援が中心であったと思います。

経理や税務、労務というのはすべて〈正解〉のある問題です。規則、基準があるから指導ができるのです。正解と実態の差を見て、正解に近づけてあげるとい指導です。

今は個別具体的に高度な「支援モード」の時代

ところが、国内市場の成熟化がはじまって十年以上経ちます。中小企業の経営環境はどうかというところ、ある日突然取引先からの注文が来なくなったり、あるいは注文が来ても考えられないような値下げを求められたり、そういう状況です。

ここに至って初めて、経営者は企業経営の課題に直面します。つまり、顧客を創造しなければならないということです。そのとき支援機関に求められるのが「支援モード」であり、経営戦略、商品企画、販路開拓などに対する事前的事業創造型の支援です。

顧客を探すというのは正解のない問題です。冒頭にお話した強固な中小企業支援の体制が成功したのは、霞ヶ関近辺でつくられた正解を効率的に中央から地方へ伝達し、経営指導員などが何も知らない経営者を啓蒙する、ということが時代の要請だったからです。経営者は目先の納期に追いまわられて〈正解（規則等）〉を確認する時間などなかったわけです。だからこそ、「指導」がそれなりの価値を持っていました。

今は正解のない問題へのサポートが求められています。さらに言うと個々の事業者によっても答えは違います。今は、なるほどそうするとこういう効果があるかもしれない、と納得してもらおう「納得解」しかないとも言えます。正解かどうかもわからないので、実行し、検証するというのがプロセスを支援していくしかないのです。

極論すれば、これまでは、正解を一度覚えれば指導はどこに行ってもできました。今は、常にいろいろな情報を持って、それを解釈し、どの事業者にどういう情報が役に立ちそうかということを考えていく必要があります。そしてその実行をサポートしていくことが求められます。

ます。もう既に変わっている機関もありますが、全体として見ると、まだまだ「指導モード」という意識が根強く残っているのではないかと、というのが私の認識です。

ネットワークが中小企業支援の競争力に直結する

これからの支援機関に求められるビジネスモデルのポイントは、それぞれの企業にとつての正解、あるいは納得解を計画し、実行し、チェックし、改善していくプロセスを支援していくことです。これを行うには、正解や納得解をどこから仕入れる必要があります。自分で一生懸命勉強するだけでは限界があります。商工会議所や商工会、あるいは民間組織でも、その中でだけやることには限界があると思います。ここでネットワークが必要になってきます。国内外のネットワークで迅速に様々な情報を仕入れられるような仕組みをつくれるかどうか、ここがポイントになります。

ネットワークの構成は既存の支援機関にこだわらず、我々のようなシンクタンクや商社のようなところなども入るかもしれません。ネットワークの組み方が中小企業支援の競争力に直結してきます。その中で生み出した、あるいはキャッチした情報を、相談者である中小企業に提供していく、というのが基本動作だと思います。このように、中小企業支援のあり方そのものが根本的に変わってきているということを、改めてご理解いただきたいと思います。

支援人材のスキルが中小企業支援を左右する

平成二十二年六月十八日に「中小企業憲章」が閣議決定されました。一部抜粋してご紹介します（*6）。3の

1. 基本理念
2. 基本原則
3. 行動指針

一、中小企業の立場から経営支援を充実・徹底する
中小企業の技術力向上のため、ものづくり分野を核とする技術開発、教育・研究機関、他企業などとの共同研究を支援するとともに、競争力の源となる企業集積の維持・発展を図る。また、業種間での連携・共同化や知財財産の活用を進め、中小企業の事業能力を高め

経営支援の効果を高めるため、支援人材を育成・増強し、地域経済団体との連携による支援体制を充実する。

二、人材の育成・確保を支援する
三、創業・事業展開のしやすい環境を整える
四、海外展開を支援する
五、公正な市場環境を整える
六、中小企業向け金融を円滑化する
七、地域及び社会に貢献できる体制を整備する
八、中小企業への影響を考慮し政策を総合的に進め、政策評価に中小企業の声を生かす
(結び)

Copyright (C) 2011 The Japan Research Institute Limited. All Rights Reserved.

* 6

行動指針に「経営支援の効果を高めるため、支援人材を育成・増強し、地域経済団体との連携による支援体制を充実する」とあります。これは支援人材のパワーアップを通じた中小企業支援が極めて重要である、という認識が示されたと理解しています。

中小企業支援というと、融資の円滑化といったお金の側面がクローズアップされることが多いと思います。お金はもちろん重要ですが、今はその使い方が重要になっています。右肩上がりの時代の中小企業の経営課題はキャパシティの増強でした。ですから、問題は規模の拡大や設備投資をするお金の用立てでした。用途が決まっていれば、問題は「お金が不足している」という一点に絞られます。でも今は逆で、お金そのものより、それをどう使うべきかという点にこそ、支援の手が差し伸べられなければならない状況です。要は、事業をどうするか



という課題への支援を経営者は求めているわけです。そうなる、「お金の用立て」ということよりも、その使い方を支援できる人材の価値が相対的に高まってくるわけです。

誤解を恐れずに言えば、経営支援ニーズが画一的な時は、現場の支援人材というのはそれほど重要ではなかったと思います。そこでは中央で作る政策が重要でした。しかし、今は個々の事業者のニーズがバラバラです。そうすると、同じ政策でも、その適用の仕方は事業者ごとに異なってきました。つまり現場でのチューニングが必要になります。どういう支援施策であれ、どの事業者にどうするかたちでそれを使ってもらうのか、タイミングはどうか、何かと組み合わせた方がいいのかなど、最後の調整が最も大事になってきます。それを行うことが期待されるのは言うまでもなく支援人材です。というわけで、

今後、経営支援人材の重要性はますます高まっていく、と我々は考えています。

中小企業支援で重要なのは「地域密着」と「継続性」

それでは、有効な中小企業支援とはどういうもので、どういう条件を満たす必要があるのでしょうか。一つが「地域密着」です。北海道の地方の中小企業の経営者が相談する時に、札幌に來なくてはならない、となったら誰も来ません。やはりそれぞれの地域に相談窓口がある、というのが前提になると思います。

二つめが「継続性」です。経営相談をしたいという時に、自分の会社を最初からすべて説明しなければならぬ、というのは非常にコストフルですし、ストレスフルです。ある程度付き合いが長く、わかってもらっている人に、ポイントだけ説明すれば相談できるようにしたい、というのが本音でしょう。

ネットワークがもたらす推進力と可能性の広がり

三つめが「構造的空隙」です。わかりにくい言葉を使っていますが、これはネットワークのことです。アメリカのグラノベッターという社会学者が、転職の時に誰の情報があれば有効だったか、ということ調べた有名な研究があります。転職するとなると、親や親友が親身になって相談に乗ってくれたり、いろいろ情報を教えてくれたりします。でも、実はそういう人たちの情報はあまり役に立たず、それよりは友達の友達とか、あるいは前は友達だったけれど今は遠く離れてほとんど普段は接触しない人からの情報の方が役に立っていることがわかりました。

なぜでしょうか。親や親友というのは、普段から密接に関わっています。そのため、ものの見方も一緒だし、接しているメディアもほとんど同じです。つまり持っている情報が同じなので、何か特殊なことをする時にアドバイスを求めても、自分が知っている情報しか返ってこないため、あまり役に立たないのです。逆に、普段自分とは違う世界に住んでいる人の情報の方が、自分が持っていないものを持っているという意味で、役に立つ可能性が高くなります。

構造的空隙というのは、別のコミュニティ同士を繋ぐと、それぞれが持っている情報が一気に流れ出す、ということなのです。ネットワークの連結点にブリッジをかけることが重要で、そこから新しい情報を得たり、提供したりという展開が生まれます。

その例として、バートという社会学者が、昇進するのはどういう人か、という調査をしました。それによると、自分の部や組織だけで緊密なネットワークを築く人より、他の部や違う組織とネットワークを組んでいる人の方が問題解決力が高くなり、統計的には昇進することが高かった、という研究結果が出ました。

支援機関というのは企業、業界や地域、取引先など、限定をして同じことを繰り返し、効率化を図る傾向があります。そうなるとうしても閉じたネットワークを形成しがちになります。しかし、構造的な空隙を埋めて、そこから新しい情報を提供する、ということができないと、これからの支援機関や支援人材としては厳しいと思います。

成長戦略への対応がビジネスチャンスに繋がる

四つめが「成長戦略との整合性」です。先ほどの中小企業憲章と同じ日に、「新成長戦略」が閣議決定されました。そこで言われたのは、二〇二〇年までに全国で五〇〇万人の雇用の創出をめざす、という話でした。つまり十年間で一二三兆円の新しい市場をつくりましよう、ということです。どういう分野かというと、観光、環境、健康、アジアが中心になっています。そういった成長戦略が示されたなら、事業者にとってはビジネスチャンスになるでしょうし、サポートする組織や機関にとっても仕事の機会になります。

そうであるならば、商工会議所にしても商工会にしても、あるいは民間の金融機関にしても、成長戦略をどういうノウハウやプログラムで、いかにサポートしていくのか、ということを出し出す必要があると思います。新しい方針が出た時は真っ先に、自分たちはこういうことができる、と提言できる能力を持つことが、今後の有効な中小企業支援の条件の一つになってくると思います。もちろん北海道の成長戦略もあるでしょうから、それに自分たちがどうコミットできるのかということを示すことが必要でしょう。それが支援を受ける中小企業にとっても、そして支援機関自身にとっても非常に重要になってきます。

支援機関の存在価値を示す成果の説明能力

五つめが、成果の説明能力です。先ほど、行政が変わるという話で申し上げましたが、成果を説明できないところには、当然お金は渡せません。自分たちはこういう中小企業の課題に対して、こういうスキルでこういった

支援をします。そこにこれくらいの人数を投入して、お金はこれくらいかかります。想定する成果はこれこれです、ということが提示できて初めて認められ、大事な税金が渡されるのです。

もちろんこれには、こういう成果が出た、あるいは別の事態が生じて新しい課題が出てきたというように、成果の報告が求められます。そこまでが一つの仕事のサイクルになります。プロポーザル→採択・実行→結果の報告→次の課題の提示、という流れで仕事を進めていくことになるでしょう。これは既存支援機関であれ、新しいプレーヤー（支援機関）であれ、全く同じことです。

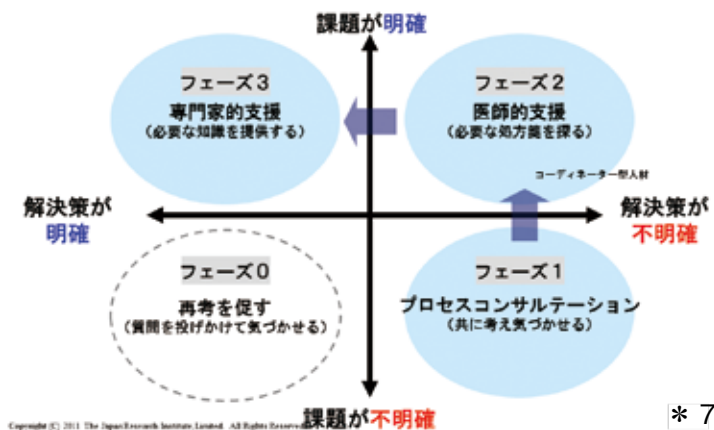
課題の掘り起こしから専門家的支援までトータルで支援

次は「支援の三段階」についてです。いろいろな支援のかたちがあると思いますが、私はこの図（*）のように整理しています。縦軸が「課題が明確かどうか」、横軸が「解決策が明確かどうか」です。右下の「課題が不明確で、解決策が不明確」という部分は、課題がわからないので解決策もわかりようがありません。そういう場合は、「共に考え気づかせる」という「プロセスコンサルティング」が有効です。ほとんどの中小企業、あるいは小規模事業者の方はここになると思います。

次に、課題が明確で解決策が不明確という段階。例えば、うちは商品がいいが販路が限定されているのが課題、というように、限定的なことはわかっていても、どこに売っていけばいいのかわからない、という課題であれば、「医師的支援」を行います。どこに売れそうなのか分析しましょうというわけです。

これによって解決策も明確になります。例えば、その商品を分析するとホテル業界に受け入れられて、安定的

支援の3段階



* 7

な取引が実現できそうだな、というところまでは見えてきた。でもその先どうしたらいいのかわからないという相談者に対して、具体的に戦略を練ってアプローチをしましょう、と提案します。ホテル業界に詳しい専門家を派遣するので、手伝ってもらいながら進めてください、という「専門家的支援」を行います。

この中で既存支援機関にとって大事なものは、最初の「プロセスコンサルティング」ができるかどうかだと思います。あるいは、「プロセスコンサルティング」から「医師的支援」に持っていく、さらに「専門家的支援」に繋げるという、連動的にできることが極めて重要だと思います。そこが既存支援機関の生命線だと私は考えています。

プロジェクトマネジャー型人材の「五つの力」

現場で様々な中小企業の相談に対応し、本当の課題を整理し、その解決は背後のネットワークを活用し例えば専門家の派遣をするなどして行い、結果はきちんとモニタリングして効果があったかをチェックしながら、中小企業のサポートを継続的に行う人。そういう「プロジェクトマネジャー型人材」が、日本にはもっと必要なのではないか、というのが研究会で議論したときの大きな結論でした。

個々の専門家は比較的たくさんいます。しかし、そうした専門家を地域の中小企業の経営課題の解決に向けて束ねていける人が、非常に不足しています。この人材をパワーアップすることで、中小企業の方々をもっと効果的に支援できるのではないかと、という意見が中心でした。これは既存支援機関に限らず、金融機関でもNPOでも、そういう人材を生み出していくことが必要ということです。

そういう人材とはどういうスキルを持つ人なのでしょう。私は、優秀なプロジェクトマネジャー型人材として推薦のあった、全国十三名の方にインタビュー取材を行い、相談対応の方法を観察してもらいました。その上で、スキル的に共通している部分を「五つの力」として括りました。それが、「対話力」「診断力」「構想力」「編集力」「突破力」です。

対話によって相手の課題を客観的に分析・助言する力

まず「対話力」です。相談対応は、対話・コミュニケーションしながらやっていくことになりますが、できるだけ相手に本音を言わせることや、効率的に理解し合う、

という基本的な動作は、皆さんが共通して持っている能力でした。経営相談員に限らず、どういう仕事をするにしても、これは当然必要な能力だと思います。

次に「診断力」です。サポートをするには、経営課題を診断して特定する必要があります。このとき、複数の目で見るのが大切です。支援する側はどうしても自分の専門分野から見えてしまう傾向が強く、例えばITの専門家は、すべてソリューションをITに持っていくとしますし、人事制度を専門にする経営指導員は、人事に問題を収斂させがちです。しかし、専門分野が異なる人材が対応することで、相談相手の会社の様々な課題が見えてきますし、逆に可能性も見えてきます。また、相手に安心感を与えることができます。

また、診断力スキルに大切な要素として「具体的な課題↓抽象化↓具体的な行動」があります。青森県での観察の際、実際にあった経営相談をご紹介します。加工食品を扱う事業者からの相談で、その加工食品を青森県内にある全国ホテルチェーンに売りたいが、どうしたらいいのかわからないのでアドバイスが欲しい、というものでした。

その相談員の方が最初にしたのが、「あなたの会社の経営課題が新しい販路の開拓なのであれば、課題はそのホテルと取引できるのかではなく、新しい販路をどこに求めるのか、ということではないですか」と一旦抽象化し、次元を一段引き上げた上で整理をしてあげることでした。そして、「新しい販路は病院や福祉施設、居酒屋やレストランなど、たくさんあるはずですよ。その中で何を優先しますか、どういう考え方で新しい販路を求めていますか」ともう一度具体化をしてあげるのです。

いくつもの選択肢を評価した上で、そのホテルが経営戦略上、確かに重要なのであればそれでいいし、そうでなければ他のところも考えましょう、という順番で対応するわ

けです。その相談員が所属する機関では皆、すべてそのような対応を意識的に行っている、とのことでした。

支援先の状況を俯瞰しながら 未来像を共有する力

三つめは「構想力」です。今の事例を使って説明すると、会社としては三年後、五年後、十年後はどうなりたいか、という話をします。仮にそのホテルチェーンの全国にあるホテルを制覇するのが目標だとするなら、ホテルチェーンの本部のバイヤーに接触して交渉することになります。そうではなく、東北圏内にあるそのホテルチェーンの店舗、あるいはどこでもいいので東北圏内にあるホテルを制覇したい、というなら、他のホテルチェーンとの関係を持つという行動になると思います。それとも違い、青森県内のホテルや学校などを面的に攻めたい、ということであれば、別のターゲットとの交渉になるわけです。

ホテルと取引したその後はどうなりたいか、それが決まっていなくて何に注目して、何に気をつけて動いた方がいいのか、わかりません。相談員の方は「事業を本当の意味で継続的に拡大していきたいなら、経営者はそれを従業員に説明しなければならぬ。だから構想を描きましょう」とアドバイスをしていました。

企業の取り組み方そのものをサポートする力

四つめが「編集力」です。これは先ほどから申し上げているように、様々なネットワークを活用しながら支援していくという意味です。

五つめが「突破力」です。新しいことをするときには誰もが不安になるため、その実行局面をサポートするよう

にします。方針が決まったから後はやってください、ということではなく、必ずやった後にそれを振り返り、修正する、というサイクルをセットにします。それを自力で回せるところまでサポートすることが必要です。

最初から大きいものをやろうとすると途中で挫折するので、小さな成功体験からつくっていく、徐々に大きくしてあげるようにします。そのような、企業の取り組み方そのものをサポートしてあげることが非常に重要になってきている、と取材した誰もがおっしゃっていました。

今お話ししたのが「五つの力」です。十三人の実績を上げられている方々の共通項は、こんなところにあります。

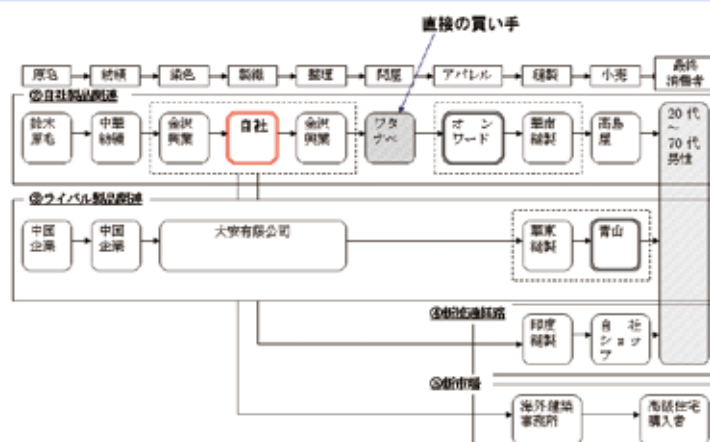
事業全体の流れを描くバリューチェーン分析

先ほど事前的事業創造支援が必要だと申し上げましたが、どういうことかご説明します。それが「バリューチェーン分析」です。事前的事業創造型の支援をするには、まずは事業全体の流れを描いてあげることが必要になります。ここでは繊維業界の例を取り上げます（*8）。

相談相手のクライアントは糸を染めて布にして、そのテキスタイルをアパレルに売る会社を想定します。間屋がいて、それが直接の買い手です。その間屋がオンラインで売り、オンラインは高島屋で販売して最終顧客に結びつけるという構図です。これがいわゆるサプライチェーン、バリューチェーンというものです。

この図を見ると、相談者の価値は、最終的にどういう人たちに評価されているのかがわかります。しかし、自分の作ったものがその後どこに流れていくのかわからない、という会社もよくあります。その場合は事前的事業創造型支援Ⅱ今後何をすべきか、という支援はできないということになります。

重要となる支援の観点：バリューチェーン分析



Copyright (C) 2011 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

* 8

最終顧客までの過程には、多くのライバルも存在します。例えば同じような事業を行う中国の企業です。その企業の安い布を使った製品は量販店で扱われます。そうしたライバルもはつきりさせます。また、新しい動きとして自社ショップで直接売るといったような場合や、高級住宅の内装として使われるといったようなマーケットの開拓も考えます。このような全体像を描いてあげるところが、支援のスタートラインになります。

企業の一連の活動を支援できる存在に

支援の際は、こうした企業活動の全体像を元に、最終的なユーザー・購入者を定義して、それがどうなっているのかを分析します。例えば、今説明したバリエーションが対象にしているのは百貨店での購入者のため、比較的高所得と思われる四十歳から六十歳の男性が中心かもしれない。一方で、量販店で買う人は比較的若く、所得はそれほど高くないことが考えられます。

次に、最終購入者の購買力、あるいは人数について考えてみると、百貨店で買う層は減っていて、量販店で買う人が増えているということが予想できます。仮に高所得層が激減しているとすると、百貨店ルートから来る注文に一生懸命対応しても、全体が量販店に負けているわけです。そのままでは自分も負けてしまいますから、どこで頑張るべきかをしっかり考えてもらう必要があります。同じ頑張るのなら、可能性のより高いところで頑張らなければならない、ということに気づいてもらうための支援の一つの方式です。

最終ユーザーの形態やニーズをつかむ

そういった支援が、今非常に重要になってきています。先ほどの製造業で言えば、単に作るだけではなく、企画して↓創って↓作って↓売り↓フィードバックするという一連の流れを回せるかどうかのポイントになります。それを回せる相手はどこか、成長できる相手と組んだらどうか、というようなことを分析しながらサポートすることが求められていると言えます。

おそらく、今後はバリエーション間の競争になってくると思います。食品で言えば、「安心・安全」を生産

局面から流通・販売局面まで、徹底的にコストをかけてでも確保するバリエーションがいいのか、それともどこでどう作られたかわからないが、コストは徹底的に安いバリエーションがいいのか、という争いです。

企業がどういう位置を選択して、どういう付加価値を付けているのか、ということを的確に分析し、それで本当にいいのかという検証までを支援する活動。そういった事前的事業創造型の支援が、これからはますます求められるようになるだろうと思っています。



グループディスカッション

「中小企業支援ネットワークアドバイザーとの連携によるクロスSWOT分析を活用した効果的な企業支援」開催結果について

1. 趣旨

「SWOT分析」の手法を活用し高度専門的な相談事例の分析を行うことで、中小企業支援機関指導員等の課題解決能力の向上を図るとともに、中小企業支援ネットワークアドバイザー及び専門家との連携による有効な支援のあり方について、指導員等とアドバイザーがface to faceで討議することにより、中小企業支援ネットワーク強化事業の効果的な活用につなげることを目的として開催しました。

2. グループディスカッションの進め方

4～5グループ（1グループ5名程度）に分かれてディスカッションを実施し、以下の課題について、各グループから検討結果を発表しました。

（1）《課題1》 成功要因の抽出

中堅食品加工会社の相談事例について、あらかじめ用意されたSWOT分析結果を用い、事業改革を成功させるための成功要因を抽出。

（2）《課題2》 成功要因の優先順位付け

事例から読み取れる経営者の意志を考慮して、期待効果、緊急性、所要投資の視点から事業成功要因を評価して、優先順位を総合的に判断。

3. 開催結果

・ 代表的な成功要因としては、「新規販売先の開拓」、「中期経営計画の策定」、「商品開発力の強化」、「組織制度・労務管理の見直し」、「商品アイテムの絞り込み」、「事業承継対策」等が挙げられました。

・ 優先順位付けについては、各グループ、各会場で多様な順位付けがなされたことから、支援の方向性に「正解」がないことが改めて浮き彫りとなり、中小企業の経営支援の難しさを再認識するきっかけとなりました。





中小企業支援
ネットワーク
強化事業

座談会

中小企業支援を巡る動向と 効果的な支援に向けて



中小企業支援を巡る動向と 効果的な支援に向けて

道内における中小企業の経営支援について、豊富な実績を持つ「中小企業支援ネットワークアドバイザー」の方々をお招きし、座談会を開催いたしました。専門知識を活かした相談対応のご経験の中から、これからの中小企業支援及び中小企業支援ネットワーク強化事業をより効果的に推進するための貴重なご意見をいただきました。

※本座談会は2011年12月27日に開催いたしました。



❖コーディネーター

中小企業基盤整備機構 高橋 正也

❖アドバイザー

笹山 喜市／中野 貴英／境 毅／伊勢 珠樹

参加者

【テーマ1】経営支援の動向について

『企業の課題に目立つ
ビジョン不足』

『生き抜くための戦略が立てられていない』（笹山）

高橋 北海道内の中小企業の経営環境は、地方における人口減少や、グローバル化の波への乗り遅れ、震災による直接・間接的影響など、非常に厳しい状況にあります。最初に、中小企業から寄せられる相談内容の傾向を、皆さんが気になる点も含めてお聞きしたいと思います。

笹山 資金繰りが多いのですが、廃業といった企業の存続に関わるような相談も増えているのが特徴です。目立つのは、生き抜くための戦略が立てられていないことです。もう一つは、多くの金融機関と取引をされていて、それぞれからいろいろなことを言われて本筋を見失ってしまうケースです。そういう場合、様々なケースを想定しながらアドバイスをし、最善の方法を見つけて出すようにしています。

境 食品関係の相談が多く、「既に製品を作ってしまったが販路開拓をどうしたらいいのか」、あるいは新商品開発のイメージだけ、という内容が目立ちます。マーケティングや経営土台がはっきりしていないのに、先んじて新しいことにチャレンジしてしまうようです。資金繰りの知識不足や販路開拓

ができていないというケースが多いので、まずは商品開発のプロセスを順序立ててアドバイスするようにしています。

伊勢 専門家に背中を押してもらいたいという気持ちがあるようで、例えば、やらなければと思いつつ手を付けなかった賃金体系の整備や退職金規程などで相談に来られる方が目立ちます。また、食品製造業の相談も多く、何を作ったらいのか、あるいは作った方がいいがどう売ったらいのかわからないので手助けを、という内容が増えていきます。傾向としては経営に対するイメージが漠然としていて、時間軸が不明確のように思います。「いつ頃までに、どのくらいの時間をかけて、どの時点でどれほどの予算を」というタイムスケールがない場合は、まず段階を説明して、イメージを具体化してもらうようにしています。

中野 私も漠然とした相談内容が多いと感じています。混沌とした状態で課題整理もできていないので、そこを相談しながら整理していくと、「そういう課題が大事なのだ」と気づいてもらえるようです。突き詰めていくと、売り上げをどう増やすかといった内容や、組織マネジメントの相談が比較的多いように感じます。

創業相談の傾向とソーシャルビジネスの高まり

『追い込まれた状態での相談が多い』（中野）

高橋 道内の本ネットワーク強化事業における経営相談の種類としては、「経営革新」に関する相談が最も多く、次が「創業」に関する相談となっています。「創業」についての全国的な相談数は、本年度の上半期で約四千件弱。昨年同期が約九五〇〇件ですが、かなり激減しています。また、北海道は本年度が約四〇〇件ですが、昨年同期が五五〇件ありましたので、やはり大きく減少しています。震災が創業マインドに影響しているのかもしれないが、減少しているとは言え全体の約二割を占めています。この創業相談に関してはどういう傾向にありますか。

中野 創業相談は確かに多いのですが、追い込まれた状態での相談が多いと

【テーマ1】経営支援の動向について



高橋 正也 氏

【主な資格】
中小企業診断士

【略歴】

昭和61年～平成19年：社団法人日本経営協会にて、企業・自治体等の人材開発、経営コンサルティング、講師・コンサルタントの指導育成、拠点マネジメントに従事

平成19年：人材開発・経営コンサルティングオフィス「インテレッジ」開業

平成20年：独立行政法人中小企業基盤整備機構地域拠点コーディネーター

平成22年：同中小企業支援センター総合支援本部地域支援アドバイザー

現在、同地域支援ネットワークコーディネーター、同人材支援アドバイザー

という印象です。将来の事業ビジョンがあつての流れというより、収入減や将来への不安、失業などが理由で、やりたいことがあるのではなくやれることの選択肢の中で創業が最有力、という考えで来られる。そのため結果として準備不足という状況での相談が多いように思います。

伊勢 中野さんが言われたように、準備不足というのを感じます。退職して創業します、と来られる方々に、準備をどうしますか、とお聞きすると、すぐにできるんじゃないですか、と言われる。相談者の言う準備というのは、登記をして法人設立をすることだけで、将来ビジョンや計画といった経営の視点が不足していることが多いのです。まず最初に、時間がかかるということを理解してもらうというケースが増えていきます。

境 社会的起業をめざす人が増えているように感じます。支援機関の関係で、大学を卒業したばかりの方々とお会いする機会が多いのですが、とても創業意識の高い方が多い。でも、儲けたいというより、震災の影響なのかコミュニティビジネス、ソーシャルビジネスの方に心が強いようです。

笹山 私が支援したケースでは、産直品を利用した飲食業や輸入品をウェブで販売する物販といった創業が目立ちました。また、ソーシャルビジネス関係ではNPOを設立したい、LLPを取りたいといった依頼も目立ちました。ただ、気になるのは助成金を目的にした創業相談も多かったことです。それから、どこに聞いたらよいかわからない、というケースもありました。去年は創業塾がありましたが、今年はそういった支援がないため、相談先がわからなかった、という話も聞きました。

『これからNPO的な組織づくりの時代に』(笹山)

高橋 ソーシャルビジネスについては、増加傾向にあるのでしょうか。

笹山 そういう気がします。特に商店街などでは、買い物難民の問題もあり人口も減っている中で、事業者が地域とどう関わっていくのかと考えると、NPO的な組織づくりになっていくのだろうと思います。

中野 女性の起業相談も目立ちました。子育てが一段落したのでやりたかったことをしてみたい、あるいは家計の支えになるように働きたいが新たに勤めるのは難しい、といった動機が中心で、原資も含めて無理のない範囲で始めたい、という相談が多かったように思います。女性の方がいろいろなアイデアを持っていて、子育てに関する支援や社会的な参加もしてみたい、という内容もありました。

『農業経営相談の傾向と有効な支援策とは』

『六次産業化を考える人が多くなっている』(境)

高橋 農業に関する相談についてうかがいます。道内における上期の相談件数の総計が二〇六〇件。そのうち農業者からの相談が八七件あり、割合は四・二％でした。中小企業対策という事業特性を考えれば、決して小さな比率ではないと思います。全国では二・二％ですから、やはり北海道は農業者からの相談が多いと言えます。T P Pへの実質的な参加見込みなどから、これからは農業の改革論議が活発化し、ますます農業分野の相談が増えることが予想されますが、具体的にはどのような相談がありますか。

境 六次産業化ということも考えて、自分たちで作ったものに付加価値を付けて売りたいという人が多くなっています。農業経営を効率化させようという場合は、農協や農家の仲間との連携で対応する部分が多いのですが、生産物を加工して、という内容になると、私たちへの相談が増えるようです。加工業の経営者に聞くと、最近は受注に対して生産が追いつかず、新規の農家の作りたいという希望に応えきれない状況だそうです。そうした背景もあっ

て、農家からの相談内容も、「加工したい」「売りたい」というのが主流です。

伊勢 私は道央や十勝管内の農家からの相談が多いのですが、六次産業化が活発になっている影響で、商品開発に着手したい、あるいは商品の種類や量を増やしたい、という内容が多くなっています。熱意はあるのですが、気になるのは情報収集が欠如している点です。例えば、加工品を作る場合、他の類似品も見ずに「自分のものがいい」と思ってしまう。さらに、加工委託先すらわからないという人もいます。また、販路を聞くと、ほとんどの人が「直売所」と答えるのですが、直売所は売れる量に限りがあるため、付加価値を付けて収益性を上げたいと思っても手間ばかりかかって、農業生産・加工・販売を経営全体としてみると生産効率下がってしまう場合があります。ですから私は、安易な参入は控えるように助言しています。農家の生産スペースは一年間なので、一般の製造業のスピードとは違います。「長い目で見て時間をかけましょう」と伝えるようにしています。

笹山 市場に応じて何をどう作るのか、ということまで考えられるのが理想なのですが、多くの農家の方に感じるのは、市場をよく知らないということです。例えば、成功しているあるトマト農家は、加工用のトマトだけを作っています。ジュースにすると糖度が上がるトマト品種だけを作っているのです。市場が求めるものを作る、いわゆるマーケットインの考えが必要だと思います。

中野 農業という業種の特性もあり、農家は「これだけ作ることができる」という観点なのですが、「どれくらい利益が出るか」という経営の視点に切



笹山 喜市氏

【専門分野】

経営戦略、経営計画策定、経営革新、事業再生支援、創業、新分野進出支援等

【主な資格】

中小企業診断士、ITコーディネーター、品質管理マネジメントシステム審査員補、環境マネジメントシステム審査員補、宅地建物取引主任者

【略歴】

昭和52年～62年 株式会社神戸製鋼所にプラント建設、重機輸出などに従事

平成5年 「有限会社ケイ・エス・シー」設立。中小企業の創業から事業承継・事業再生まで実践的なコンサルティングを行う

現在、(社)中小企業診断協会北海道支部支部長および同協会本部副会長

り替えると、考え方にかなりギャップがあります。まだ「作る」という部分の意識が強いのですが、それが目的ではなく、会社として利益を出すことにウエイトをかけるべきだろうと思います。

高橋 まだまだプロダクトアウト的な発想が目立つことですね。しかし、農家の意識がかなり変わってきているのは事実だと思います。

『農協も他の機関や専門家と連携する意識を』（伊勢）

高橋 これまで農家が経営相談をする場合、農協が最も身近な窓口でしたが、根本的な経営力の向上を含めて考えた場合、適切な相談窓口はどこだと思われませんか。

境 地方の信用金庫は農家のサポートに熱心ですが、資金面が中心のため農業経営の支援ということになると弱いかもしれません。私は「HAI財団（財団法人北海道農業企業化研究所）」というところを紹介しています。ここは六次化へのサポートも積極的に行っています。そうした相談窓口は少しずつ増えています。

伊勢 窓口という意味で接点が多く、第三者的な立場なのは農協ですが、農協も他の機関や専門家と連携する意識を持ってもらえると、もっとスムーズに進むのではないかと思います。道内では若手農業者の集まる団体も出てきていますし、農業法人協会や地域の農業団体も出てきているので、そういう団体と私たちのネットワークがうまく繋がっていければ、新しい窓口として機能できるのではないのでしょうか。

笹山 農協は一番の窓口ではありますが、農家個々の独自の動きは抑えたいという意識も強いのが事実です。そのため農協が協力できるのはハネものの取り扱いになりがちでした。しかし、本当に求められる農家への支援というのは安定収入を図ることなので、農家の立場になって資金繰りをしっかり立てられるのが理想的です。農協とネットワークアドバイザーが大連合を組むような支援が、最も望ましいと思います。

【テーマ1】経営支援の動向について

『真の課題を引き出す 相談対応のポイント』

『言いたいことをすべて吐き出してもらおう』（伊勢）

高橋 経営者からの相談対応にあたる際、様々なことに留意しながら対応していると思いますが、具体的に皆さんが留意されている点はどのようなことですか。

中野 支援機関の相談窓口になる職員の方との役割分担を心がけています。入り口段階の課題整理は支援機関職員でもできるようにして、実際にどうするのか、という段階になったところで私たちが関わることで、効率的に支援ができると考えています。それから相談相手の企業規模にもよりますが、社長さん一人が悩んで相談に来られた場合、アドバイザーをしてもなかなか理解や行動が進まないことがあるので、時には社員も巻き込んで支援することもしています。また、専門家に力を借りる場合も、任せきりにせず、最終的な解決策を提示して関わるようにしています。

笹山 できるだけ事例が目に見えるようにして助言するようにしています。もう一つ大切なのは、できるだけ教えない、ということです。早く回答を出すと自ら考えることもせず、アドバイザーの意見に従っていればいいと安易な気持ちになりがちです。できるだけ自立を重視した支援を心がけています。**境** 課題を抱えている経営者の言葉はできるだけ否定せず、良い点や突破口になりそうな可能性を拾い上げて、認めるように心がけています。それが信頼関係の醸成に繋がるかはケースバイケースですが、少ない頻度で濃密な関係をつくり上げる必要があるため、そこに留意しています。

伊勢 相談に来る方の多くは、課題のイメージがぼやっとしているので、まずは言いたいことをすべて吐き出してもらおうようにしています。その間、言葉や表情の中に、強調や繰り返し返し、あるいは抽象度の高い課題や具体的な課題などがあれば、それらを拾い出して優先順位をつけます。その際、収益性はどうか、本人がやりたいことか、時間はどれくらいかけられるのか、といったことを踏まえた上で、改善点などを提案してから、階段状に課題をクリアしていくように心がけています。

『相談者の言葉を鵜呑みにしない』（中野）

高橋 伊勢さんがおっしゃるような、ぼやっとしたところからの課題の絞り込みは、支援人材に求められる重要なスキルだと思います。「※1」PM型人材に求められる「5つの力」にある「対話力」と「診断力」というものですね。特に「対話力」については、先般行われたアドバイザー向け講習会でのディスカッションにおいても、アドバイザーの皆さんから、支援ポイントとして最も多く挙げられた要素でした。経営者の認識している課題や話していることが、必ずしも本質的な課題ではないということは確かによくありますね。真の課題を引き出すためには、どのようなことが必要でしょうか。

中野 どれだけ相談者の情報をたくさん引き出すか、ということですね。真の課題はいろいろなところに隠れているので、それをどう引き出すかが重要なポイントだと思います。また、中小・零細企業では経営者がすべての情報を集約しなければなりません。混沌とした状況にあることも多いので、情報を引き出した後は優先順位を明らかにして、何が課題なのかを含めて自ら気づいてもらうようにしています。

中野 相談者の言葉を鵜呑みにしない、ということです。例えば「売れないのは営業マンがだめだから」と経営者が言ったとしても、別の原因も探るようにしています。そのためには、いろいろな質問を投げかけて返ってきた答えの中からヒントを探し、本当の課題は何かを考えるようにしています。

伊勢 最初に相談者には、行きたい方向、ゴールを明らかにしてもらいます。それから、そこに向かうために、数値的な目標も含めて問題を洗い出し、シートに一つずつ落とし込んでいきます。その際に留意するのは、事業や仕事に対する相手の信念や価値観を大切にすることです。その上でゴールを設定し、ステップを明確にするようにしています。また、経営者が困って相談に来る場合、感情と経営上の課題が混在してしまうことがよくあります。そういう場合、感情と事実としての経営課題を分けて考えるようにしてもらうと、意外にスムーズに受け入れてもらえます。

笹山 まず、変えたいこととその理由について聞きます。その上で、何をしようとしているのかを何度も聞くようにします。このあたりは、しつこく聞

（※1）PM型人材とは

地域の中小企業の相談に対応し、支援行為を取り仕切る人材。対象企業の課題を明確化し、課題解決に必要な支援を計画するとともに、そのリソースを調達する。自ら直接支援にあたるか、外部人材を起用するかに拠らず、支援の進捗や企業側の満足度等を把握し、必要に応じて軌道修正を行うことのできる人材。

かないとなかなか出てきません。さらに、困っている課題についても数回聞くようにします。こうした質問を繰り返すことで、少しずつ問題点を明らかにします。本当の問題を見極めて、優先順位をつけた上で、次は課題を克服するための目標を少しずつ与えます。次回までにこれをして、とか、後でFAXで送って、というように宿題を出すのですが、これは非常に大切なことで、一回の面談では出てこなかった課題が、電話でのやり取りで明らかになることもあるので、継続して接点を持つようにしています。

支援人材に求められる「5つの力」とは

◆「対話力」

経営者が相談にくるのは、自分自身で課題を把握し認識できていない、あるいはソリューションを展望できていないからである。その課題を明確化し、信頼関係を築くような「対話力」が必要。

◆「診断力」

相談内容を受け止めるだけでなく、支援先企業の内部環境や外部環境等を客観的に分析し、真の課題を導き出す「診断力」が求められる。企業が抱える課題は、相談者が述べる課題が全てではない。時に相談者は、真の問題を無意識に隠してしまう場合があるので注意が必要になる。

◆「構想力」

課題に対する解決策を幅広い選択肢の中から組み立て、支援先企業に提案し、説明し、納得を得る「構想力」が重要。単に、解決手法を説明しても相手は腹に落ちない。経営者の目線で当該企業の課題と解決策をすり出すとするスタンスとスキルが必要になる。

◆「編集力」

情報や専門家等の人材を結びつける課題解決を行うための「編集力」が重要。単に、知識面の組み合わせではなく、外部の専門家を活用する場合であれば、当該企業の経営者との相性なども考慮に入れるべき。同じ知識でも、人により、その提供の仕方が異なる。必要とされるのは客観的な知識だけではなく、コミュニケーションのとり方も含めた総合的な支援。

◆「突破力」

改革を成功させるためには、出来る限り早期に目に見える成果を出していくことが効果的。それにより、関係者の確信・自信を醸成していくことができる。様々なしがらみ等により、経営者がなかなか動けずにいる時、その状況を一緒に変えていく「突破力」が求められる。

中小企業経営において 求められる視点

『社員教育を計画的に行うことが重要』（中野）

高橋 中小企業が抱える課題には様々なものがありますので、簡単に言えることではないと思いますが、今、経営において求められる視点をあえて挙げるなら、どのようなことがありますか。

笹山 リーターが前を向いていることだと思います。商品やサービスをどんな開発・改善していかないと企業は存続しません。商品開発力は経営者が最も持つべき能力だと思います。また、それに応じて計数管理がしつかりできていないと、夢ばかり追って経営が成り立たなくなってしまう。そのバランスがとても重要だと思います。また、最近では「息子が後を継ぐので」といった話をよく聞きますが、その後継者の経営に対する情熱がややあつさりしているように感じるので、創業者の思いをどう継承していくかも、これからは大切な視点になってくると感じています。

中野 いろいろな課題を突き詰めていくと、やはり社員の要素が大きいと思います。相談対応で感じるのは、業務分担の組織図はあっても、役割分担となると社長一人でいろいろな業務を抱え込んでしまい、やりたいことができないというケースが多いようです。さらに、社長が何でもやってしまうと人材が育たないため、任せられる人がいないという状態になってしまいます。中小企業でも、社員教育を会社のビジョンに合わせて計画的に行うことが重



境毅氏

[專門分野]
財務支援、金融支援

〔略歴〕

平成3年：北海道銀行入行

平成21年:同行を退職して経営コンサルタントとして独立

平成21年

錄專門家

平成22年

—ディネーター

【テーマ1】経営支援の動向について

要だと思っています。

伊勢 同感で、企業は商品でもサービスでもなく、突き詰めていくと「人」しかないのだと思います。そこをどう高めていくのが、中小企業の経営では重要ですが、それには社内のコミュニケーションの質が問題になります。コミュニケーションの質を高めるには、発信する立場から一方的に伝えるのではなく、どうすれば相手が受け取りやすいかを考えることが必要です。人はそれぞれ経験も違えば、認識の仕方や情報伝達の方法も違います。相手の認識パターンに合わせて、モチベーションが上がるようなコミュニケーションができれば、情報はもっとスムーズに伝わりますし、社員教育などの場合にも効果が上がりやすくなると思います。

境 中小企業の経営では、その経営者の情熱の強さというのが第一で、私たちが応援する上でも不可欠な要素だと思います。それに加えて、金銭管理や人材管理といった、経営上の足元固めをしつかりしていただきたい。その両立を求めたいと思います。

『本当の意味での 番頭 がなくなった』（笹山）

高橋 人材に関する問題や社員教育の話題が出ましたが、経営相談において、アドバイザーが対応する相手というのは、社長さん一人というケースがほとんどのように思われます。零細な企業ではやむを得ないことですが、比較的規模の大きい企業でもそうした場合が多い。つまり、経営者を支える人材が不足しているように思えますが、いかがでしょうか。

笹山 本当の意味での「番頭」がいなくなつたと感じています。一途に命をかけて社を愛する番頭さんが社長を支えて計数管理もやつて、というののもう昔のことです。創業者の経営哲学を二世に伝えていたのも番頭さんでした。その不在が大きな影響を与えていると強く感じています。

中野 事業承継の相談では、「右腕」をつくるようにアドバイスしています。これには、トップが自らの能力を高めて、自分で右腕を育てられるように、という狙いの一つ。それから、相手に右腕であることを伝えることによって信頼関係を深め、マネジメントにおいても、右腕と役割分担をしながら、社内を統括することができるという効果もあります。ただし、右腕はすぐには

できないので、計画的に育てたり、確保したりすることが重要になると思います。

高橋 中小企業経営者に対する様々な意識調査を見ても、経営課題として「人材の育成」が必ずと言っていいほど上位に出てきます。しかし大企業と違い、研修などに時間や経費をかけるのは難しいのが実情です。どんな相談でもというわけにはいかないでしょうが、課題によっては、「番頭」や「右腕」になっ
てほしい人材に、経営相談の場に同席させる、という方法も一種のOJTとして有効なのではないでしょうか。相談に立ち会うことは、当事者意識を持たせることにもなります。

『企業の行動を促す際の具体的な支援策とは』

『優先課題と提示した内容を「見える化」』（境）

高橋 ところで、経営者からの相談に対して優れた改善策を提示したとしても、それを実際に行動に移すのはその企業の経営者や社員です。これは、支援人材に求められる「突破力」ということにも繋がる課題ですが、社長さんの背中を押すというのでしょうか、企業の活動を促進するために、どのようなことをされていますか。

境 こちらの意見を何でも取り入れてしまうイエスマンタイプの経営者には、我々の方でバランスを取りながら制御する必要があると思います。逆に、自分の事業に誇りがあって、頑固な人もいます。そういう人は、いろいろ提案をして、意見をすり合わせても、目先のことにとらわれてなかなか踏み出せない、ということがあります。その場合は、優先課題と提示した内容を整理して、「見える化」するようにしています。さらに、折を見ながら電話やメールなどでさりげなく後押しして、自分の腑に落ちたときに行動が起こせるようにします。「大丈夫だよ」と背中を押すことで、安心して踏み出せるようなアプローチを心がけています。

中野 実際に動き出す「やる気」を引き出すために、いつまでに誰がやるのか、というアクションプランを月ごとに決めています。それだけだと計画倒れに

なることも多いので、意図的に、短期間で成果が出る項目を入れるようにしています。また、その成果を褒めることも、できるだけ最初の段階でしています。「やればできる」という体験を繰り返すことで、いろいろな課題も頑張っている、と思ってもらうのが狙いです。

伊勢 何かを提案する場合、一方的に発信するのではなく、相手の価値観や信念といったものを最初にヒアリングして、それにフィットした提案をするようにしています。提案の仕方を相手の思考に合わせると、「やる価値がある」と受け入れられやすくなりますし、逆にどんなにいい提案でも、相手のことを考慮しないと、無意識レベルで拒否されてしまいます。

笹山 「集中と選択」が大切だと思います。例えば、企業の利益を考える場合、売り上げは客数×単価ですが、では客数を増やすにはどうしたらいいのか。新規開拓なのか、既存顧客なのか、というように、どんどん因数分解をしていきます。そしてどこに集中と選択をするのかを引き出した上で、いつまでという行動計画を決めて、シートに書かせることをできる限りしています。
高橋 ここまで、経営相談の動向と支援における留意点を中心にお話をうかがいましたが、中小企業支援においては、真の経営課題を抽出してその優先順位を明確化すること、中長期的な観点で人材育成を促すことが重要なポイントとなりそうですね。



伊勢 珠樹 氏

【専門分野】

ものづくり、産学官連携、知的財産、経営革新、コミュニケーション、農工商連携&6次産業化

【主な資格】

工学博士、中小企業診断士、全米NLP&LABプロファイル認定マスタープラクティショナー、2級知的財産管理技能士

【略歴】

平成22年：北海道中小企業家同友会事務局勤務。農業経営部会、産学官連携研究会HoPE、経営指針研究会などを担当

平成22年11月：「ZION株式会社」設立。最先端の科学的コミュニケーション技術であるNLP及びLABプロファイルを活用した企業支援、各種セミナーを実施

平成22年度：中小企業応援センター事業コーディネーター

「テーマ2」 支援機関における中小企業対応の現状と課題

『各支援機関における対応の実態と問題点』

『外部の力を利用するという意識改革を』（笹山）

高橋 支援機関の側に話題を移したいと思います。道内における上半期の相談先の内訳では、商工会・商工会議所が合わせて二六％になり、最大の支援機関となっています。まず、この商工会・商工会議所における経営相談についてお感じになっていますか。

笹山 どちらも、経営指導員は一人で二〇〇社ほど抱えているため、目配りがあまりできていないかな、と思うところもあります。外部の専門家に指摘されるのを嫌う、または専門家利用について遠慮してしまうケースもあるようですが、ほとんど外部の力を利用しないと中小企業を救うことはできない、ということに気づいてほしいと思います。そのための意識改革が必要だと感じています。

中野 一部ですが、待ちの姿勢になっているのでは、と感じることがあります。例えば、資金繰りに困っているという相談の場合、資金調達だけを支援するのではなく、「なぜそうなるのか」を押さえた上で、改善策と同時に資金調達を考えることが大切です。相談された内容だけでなく、こちらから幅広く経営課題を探るようになる姿勢が必要なのでは、と思います。

伊勢 目的を果たしたらそこで終わり、という認識の人が多いように感じます。しかし、中小企業の経営者は、様々な課題を常に持っていて、会話の中などで何かしらのシグナルを発しているはずで、何気ない会話や表情などからそれを読み取り、気の利いた言葉をかけて相手の課題を引き出すような力、洞察力を身につけてほしいと思います。

高橋 伊勢さんは最近まで支援機関の職員をされていましたが、職員の立場から見て、望ましいアドバイザーとの関係とはどのようなものでしょう。

伊勢 支援機関職員の場合、企業経営者と接することだけが業務ではなく、

【テーマ2】 支援機関における中小企業対応の現状と課題

むしろ相談対応業務の割合は減る傾向にあります。そのため、アドバイザーとの同行もなかなか難しくなっています。しかし、職員も本音では経営者の課題を知りたいはずで、なぜなら、彼らが持つ多くのツールを必要とする人に提供できれば、相手に喜ばれますし、職員としてのモチベーションも上がるからです。アドバイザーと職員と企業が情報を共有しながら支援する環境ができれば、職員が毎回同行できなくても、三者にとっていい状態になると思います。

『リレバンを差別化するための付加価値が必要』（中野）

高橋 地域金融機関では、本事業の活用が増えていますが、そのインセンティブとしては、企業側から感謝されることや（職員にとつて）自己成長に繋がるといったことが大きいようです。金融機関以外の支援機関でも、そうしたモチベーション源泉に対する認識が高まると良いのですけれどね。ところで、その金融機関についてはどうでしょう。全国でも北海道でも、金融機関への相談割合はともに一四％で、商工会・商工会議所に次ぐ大きなチャネルになっています。境さんと中野さんは金融機関のご出身ですが、支援の実態はいかがでしょう。

中野 このところ、信用金庫からの相談が増えていきます。金融機関の担当者が一社に割ける時間には制約があるため、一定の課題については外部人材、専門家を利用するケースが増えていて、この制度に対する認知度も高まっているようです。しかし、支店レベルでの利用は多くはないので、窓口となる経営相談セクションだけでなく、支店にもどう浸透させていくかが重要だと思っています。

境 各支店レベルでは、この制度の浸透度はそれほど高くはないと思います。なぜなら、支店が困難な経営相談の課題に当たると、本部にその情報が移されるようになってくるからです。しかしそうした対応に、相談側は物足りなさを感じています。現場で汲み取れる経営課題は、支店長や渉外担当者レベルがしっかりと把握して対応すべきだと思いますが、そこまで踏み込めないのが実状です。

高橋 そうしますと、リレーションシップバンキングの重要性が強調されて

いるとはいえ、営業店現場の実態としては、まだ不十分だということになりますか？

境 一時はリレバンに対する意識がとても盛り上がりましたが、仕事が増える一方で人や仕事時間が減るという社会情勢もあり、現場サイドではリレバンに対する気持ちはあっても、行動には繋がりにくくなっていると感じます。ただ、マインドは落ちてはいないと思います。

中野 同感で、金融機関としてリレバンの差別化を図るための付加価値が必要なのだと思います。意識は高まっていますが、支店単位で見ると仕事の優先順位では下位になってしまい、全体としての取り組みはうまくいっていないのが実状です。また、リレバンに取り組みには相手企業のことをよく理解しないといけないので、実体を捉えるためにも外部の制度を活用しながら、金融機関としての取り組みを強化する必要があると思います。

高橋 道内のいくつかの信用金庫では、経営相談については、これまで本部対応のみであったけれども、今後は支店による対応を促進しようという段階にきているようです。ネットワーク強化事業は現場のリレバンを支える有効な武器になると思いますので、どんどん活用してほしいですね。

次に大学や研究機関ですが、こうした機関においては、特定領域の技術的に特化した相談対応が多いようなイメージがあります。経営支援としての計画性や総合性といった点はいかがでしょう。

境 公設試験研究機関でも、相談件数に対する大枠での目標はあると聞いていますが、一つ一つの個別案件について、全体的な支援計画などは作っていないと思います。研究機関の役割は企業に答えを出すことが中心で、PM型人材を育成して、自分たちでトータルの目配りができるような支援をしよう、という意識は低いようです。

支援機関人材の課題と改善点とは

『相手も理解できる「翻訳力」を』（伊勢）

高橋 一口に中小企業支援機関と言っても様々な種類がありますので、それ

ぞれの組織のドメインによって求められる人材像も異なります。ですから、必ずしも、すべての機関の職員が「PM型人材」でなければならぬというわけではないのですよね。とはいえ、理想的な人材像に近づけていくことは決して無駄なことではないと思うのですが、今後、支援機関としてさらに有効な中小企業支援が求められる中で、人材面の課題としてはどのようなことが挙げられますか。

笹山 相談に対応する職員は、自分の価値観だけで物事を判断してはいけないう、ということです。自分の枠の中だけで判断していたら企業が進むことはできません。枠から外れるには、外部の専門家やアドバイザーと会うことが必要だと気づいてほしいと思います。また、国の中小企業施策を積極的に利用する意識を持つてほしいです。例えば、金融機関では小規模企業共済や倒産防止共済などはあまり薦めていませんが、とてもいい制度です。そうした施策の普及も大切だと思います。

中野 金融機関の相談に同行することも多いのですが、「対話力」と「診断力」を養ってほしいと思います。それができると、お客さんとの日常のやり取りの中から、いろいろなことが見えてくるはずですよ。対話によって引き出した情報をどう判断するか、という入り口が大切なので、OJTもそこを中心に行うことが重要です。その後の、構想して編集して突破する、という段階は、外部人材のアドバイザーや専門家を活用して補完してもらえれば、と思います。

境 特定の企業に、複数の支援機関から情報や支援が集中しているように感じます。いろいろなところから助言を受けたあげく、どうしたらいいのかわからなくなっている経営者もいます。根源的な課題の抽出が不十分だったり、複数の機関が手足を取り合う事態に陥ったり、という状況が見受けられるので、私たちが支援体制のコーディネートをする必要があると思います。

伊勢 支援機関でも核になるのはやはり「人」だと思います。支援や外部との連携の際に、職員の立場で物事を考えてしまい、企業側や専門家側の立場で見ることができない人がいます。理想的なのは、専門用語や支援機関用語を使うのではなく、相手も理解できる「翻訳力」を持てるようになること。そうするとネットワークが広がりやすくなります。今回の事業ではOJTが



中野 貴英 氏

【専門分野】

事業承継、経営革新、新連携、農商工等連携、地域資源、創業、事業再生

【主な資格】

中小企業診断士

【略歴】

平成10年～17年：UFJ銀行（現三菱東京UFJ銀行）勤務。調査部に企業診断に従事

平成17年～19年：経営コンサルティング会社にて経営コンサルティング業務に従事

平成19年：経営コンサルティング事務所「アステック経営」開業

平成22年度：経済産業省中小企業応援センターコディネーター

重視されているので、コミュニケーションや情報の共有がスムーズにできる翻訳力を養ってほしいと思います。

「テーマ3」ネットワークアドバイザーのあるべき姿と中小企業支援対策への要望

『望ましい
アドバイザー像とは』

『スーパージェネラリストであるべき』（笹山）

高橋 再度、アドバイザー側の話題に戻りますが、各支援機関をサポートする際、ネットワークアドバイザーとして望まれる姿勢はどのようなものでしょうか。

伊勢 何かあつたら「あの人に」と頼りにしてもらえような、人間的なお付き合いを深めながら継続的な関係を構築できる人が望ましいと思います。昔はどこにでもいた、地域のご意見番のような存在になれると良いのではないのでしょうか。

笹山 ネットワークアドバイザーはスーパージェネラリストであるべきで、あらゆる経営的な知識を網羅して対応しないと、単なるコーディネーターで終わってしまいます。以前の中小企業応援センター事業におけるコーディネーターからアドバイザーという名前に変わった意味を認識し、役割を果た

【テーマ3】ネットワークアドバイザーのあるべき姿と中小企業支援対策への要望

さなければなりません。そのためには、常に世の中の流れに目を向けて、新しい話題にも対応できるようにする努力が必要です。そうして得た知識に、深みや自分の柱をつくっていくことが大切だと思います。

高橋 いわゆる「**π型人材**」というものです。

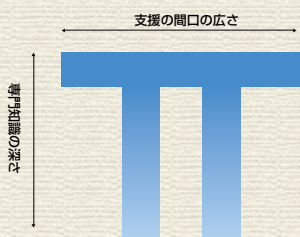
境 専門家との連携をどう肉付けしていくかが重要だと思います。私は専門家の力量を自分の目で見極めた上で対応するようにしています。自分を磨くのは当然ながら、支援機関やバックの専門家とのネットワークを広げて、全体を幅広く見渡すことのできるアドバイザーでなければならぬと思います。

中野 例えば、専門家を活用する場合、解決法がわからないから任せるのではなく、出口のイメージを明確に伝えて導くことが大切です。チームコンサルティングの考えに近く、複数のコンサルタントが一つの課題あるいは企業を支援する際、リーダーとなって全体を統轄するアドバイザーは出口を見据えた上で連携するようにします。そのため、アドバイザーは専門家の支援能力を把握して、ネットワークを広げることが重要になると思います。

高橋 各分野の専門家や様々な支援機関とのネットワークを拡充すること、支援人材に求められる「編集力」を高めることにも繋がりますね。

π型人材とは

PM型支援人材が専門分野を持つことは、（1）自身の知識の蓄積・拡充の促進、（2）他の専門家とのコラボレーションを円滑に進めることができること、（3）専門分野での支援の成功体験により、そのノウハウを非専門領域へ横展開することができる、という点で様々なメリットが期待できる。さらに、特定の分野に長けた人材は、本人の専門ではない他分野のことも理解できると言われている。PM型支援人材は、専門・得意分野をできれば2つ、少なくとも1つ持っていることが提案されており、深い専門・得意分野を持った上で、そこを拠点にして知識や人的ネットワークを広げ、幅広い相談や支援に対応していくことのできる人材を「π（パイ）型人材」と呼んでいる。



中小企業対策に 望むこと

『チャレンジしやすい制度を継続してほしい』(境)

高橋 最後になりますが、中小企業対策に対する要望があればお聞きしたいと思っています。

境 助成金はある程度継続していただきたいと思っています。特に、新商品開発やマーケティングといった部分は、中小企業にとって負担が重くのしかかっています。六次化へのハードルも高くなっている状況なので、チャレンジしやすい制度を継続してほしい、というのが正直な気持ちです。

中野 創業もそうですが、新事業展開でも、いざ実行しようとする資金面の問題が大きな壁になってきます。いろいろな制度はありますが、規模拡大のための投資や設備投資、あるいは人材確保のための支援があると、事業展開がしやすくなるのではないかと思います。

伊勢 中小企業憲章ができて、中小企業の位置づけやめざす方向性が明記されました。そこに企業の生き残りのヒントがあると思います。憲章は大枠ですが、地域ごとに制定された中小企業振興基本条例には、地域の強みや地域企業が解決すべき課題が提示されています。個々の地域が持つ強みの活かしか方に支援が注がれるような体制があるといいと思います。また、人材に対するサポートも、もう少し手厚くしてもらいたいと思います。

笹山 日本の経済を支えているのは中小企業である、ということをしちんと認識している人がどれほどいるのでしょうか。その企業を支えるために、みんなが連携しようとしても、今のような農業と漁業ですら縦割り、という状況ではなかなか進まないのが実状です。これからは、農業と漁業が連携して、そこに中小企業に関わり、さらにNPOも連携していく、というような大きなプラットフォームをつくる考え方・施策が必要なのではないかと思っています。

高橋 皆さんからは、たいへん貴重なご意見をうかがうことができました。今後各中小企業支援機関が有効な経営支援をできるように、アドバイザーの方々には引き続きご協力をお願いしたいと思います。本日はありがとうございました。

中小企業支援ネットワーク強化事業の概要

◆中小企業支援機関のネットワーク化

中小企業が抱える経営課題が高度化する中、個々の中小企業支援機関の日常的な相談のみでは十分な対応が困難なことから、北海道経済産業局を中心に幅広い支援機関からなるネットワーク（道内287機関が参画）を構築し、支援機関の連携強化、支援能力の向上を図ることにより、中小企業が抱える経営課題への支援体制を強化します。

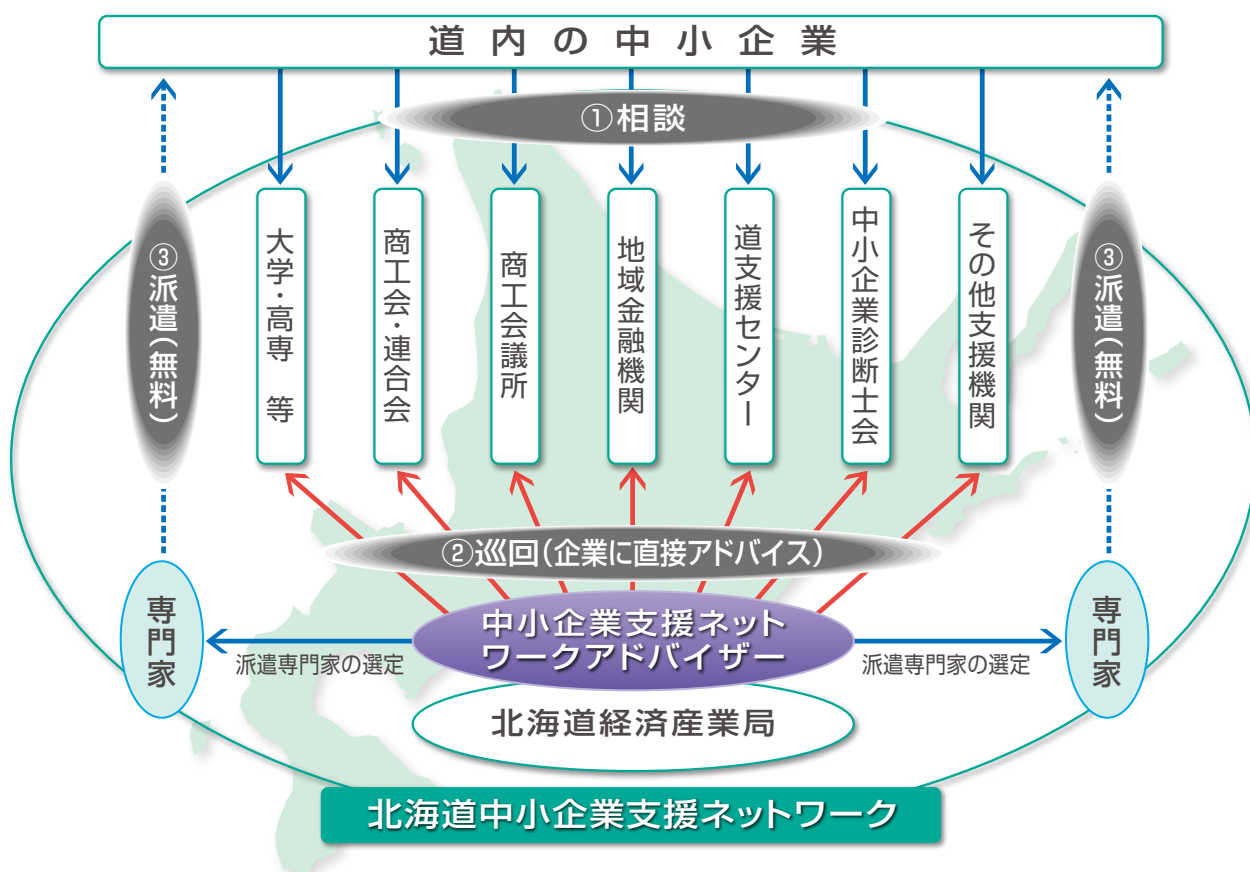
◆高度専門的な経営相談への対応

中小企業支援の専門知識だけでなく豊富な実績を有する「中小企業支援ネットワークアドバイザー」（道内38名）が、ネットワークを構成する支援機関を巡回し、支援機関では対応が困難な課題に直接対応し、必要な場合はさらに専門家を派遣します。

◆中小企業支援機関の能力向上

支援機関の相談員は中小企業支援ネットワークアドバイザーの相談対応に同行し、現場の経験（OJT）を通じて能力向上を図るとともに、相談対応による知見・ノウハウ等をネットワーク内で広く共有します。

【本事業のイメージ図】



※北海道経済産業局では、幅広い中小企業支援機関に中小企業支援ネットワークに参加いただき、中小企業の経営支援体制を強化していきたいと考えています。中小企業支援ネットワークの参加に際しては、下記URLに掲載している様式にてご登録をお願いします。

<北海道経済産業局ホームページ><http://www.hkd.meti.go.jp/information/chusho/network.htm>

【制度に関するお問い合わせ先】

経済産業省北海道経済産業局産業部中小企業課

TEL:011-709-3140 FAX:011-709-1786

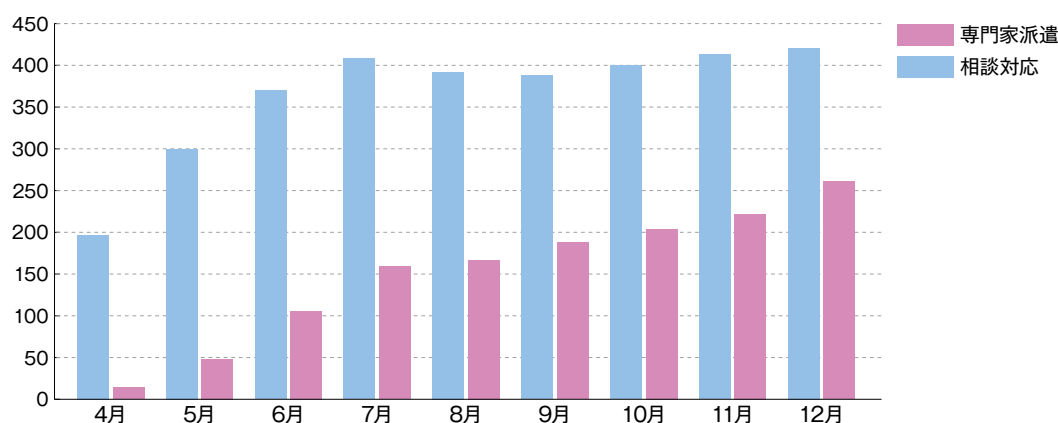
E-mail:hokkaido-chusho@meti.go.jp

相談対応・専門家派遣の実施状況(平成23年4月～12月)

- ❖ 4月～12月までの実施状況は、相談対応件数3,289件、専門家派遣件数1,369件。事業開始の4月以降、制度の普及とともに件数は増加傾向。【表1参照】
- ❖ 相談分野の傾向としては、「経営革新」が全体の約半数を占め、「創業」が約20%、「事業再生」が約6%、「IT活用」が約5%と続く。経営革新分野では、新商品の開発や新たな販売方法の導入、新たなサービスの提供など幅広い課題に対応。【表2参照】
- ❖ 支援機関別の相談対応件数では、各商工会議所経由の件数が691件と最も多く、(社)北海道中小企業診断士会が553件、金融機関が447件と続く。金融機関では、道内の各信金を中心に多くの活用がみられる。【表2参照】

【表1】相談対応・専門家派遣件数の推移(4月～12月)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	累計
相談対応	197	300	370	408	392	388	400	413	421	3,289
専門家派遣	14	48	106	159	167	188	204	222	261	1,369



【表2】相談分野及び支援機関別の相談対応件数(4月～12月)

相談項目	巡回先支援機関										合計
	商工会連合会・商工会	商工会議所	中小企業団体中央会	北海道支援センター	金融機関	大学・高専	公設試験場	NPO・株式会社	士業	その他	
①経営相談	116	300	69	242	233	14	0	2	16	658	1,650
②地域資源活用	1	11	15	13	16	1	0	0	0	28	85
③農商工連携	28	1	0	5	14	0	0	0	0	20	68
④新連携	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	6
⑤海外販路開拓	0	1	0	1	1	0	0	0	0	14	17
⑥創業	8	232	32	58	32	5	0	1	1	227	596
⑦事業再生及び再チャレンジ	0	22	5	10	51	0	0	0	0	114	202
⑧事業承継	4	26	0	14	34	0	0	0	0	43	121
⑨ものづくり	7	9	0	8	5	0	0	25	5	41	100
⑩ITを活用した経営力強化	10	25	0	13	27	0	0	0	0	76	151
⑪知的資産経営	1	1	6	6	0	0	0	0	0	29	43
⑫経産省が指定する特定支援課題	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑬その他の経営課題	7	62	17	15	34	0	0	0	2	113	250
合計	182	691	144	385	447	20	0	28	24	1,368	3,289

※巡回先支援機関の「その他」には、(社)北海道中小企業家同友会、(社)北海道中小企業診断士会、(財)さっぽろ産業振興財団等の支援機関を含む。

支援事例

下請依存体質からの脱却を目指した経営革新支援の取組による
グローバルオンリーワン企業への飛躍

支援のポイント

- ① 目先の現象にとらわれず、潜在的な経営資源に着目
- ② 綿密な調査に基づく実現可能性の高い成功シナリオを作成
- ③ N Wアドバイザーと指導員の密なコミュニケーションによる支援の方向性の共有化

支援の経緯

支援先O社は、超硬工具等の金属研磨・切削加工業として労賃加工を中心に大手機械加工メーカーの下請工場として事業を展開してきた。超硬工具は、刃先交換型チップ等パソコンや航空機、携帯電話、自動車等のハイテク部品等に利用される。

先代社長が平成十六年に急逝し、現社長が事業を後継した。現社長は、後継後、親企業（発注元）の意向に左右される事業構造からの脱却を図るべく、労働集約的な労賃加工依存から機械加工へシフトし、「下請依存体質からの脱却」を方針として掲げた。同時に技術力強化を図るべく、様々な技術開発投資を行った。その結果、「戦略的基盤技術高度化支援事業（サポーター・インダストリー）」「新連携支援事業」により国からの助成を受けた。とりわけ「新連携支援事業」では、超硬素材金型の開発を目的として、連携先企業が新素材を開発し、当社は切削加工技術を確立した。

しかし、こうした果敢な挑戦も、投資回収に時間を要し、引き合いや小口の受注はあるものの、大きな取引に発展しないケースが相次いだ。一方、リーマンショック後、売上高の大半を占める大手三社の受注が激減し、資金繰りに窮する状況が続いた。

こうした中、メインバンクであるA信用金庫は、当社の経営再建を図るため、本部の地域総合相談室で様々な支援を行うものの抜本的な改善に結び付かない状況であった。そこで、地域総合相談室で中小企業診断士の資格を持つX氏は、今後の対応策を検討するため、第三者的な立場としてN Wアドバイザーへ巡回を依頼した。

支援のプロセス

A信用金庫のX氏とN Wアドバイザーは、経営改善計画を作成することから着手した。相談時は、借入金の返済負担が大きく、新規の資金調達に困難であり、借入金返済の条件変更が避けられない状況であった。社長もリスケジュールによる一時的な資金繰り改善と事業縮小による経営の立て直しをせざるを得ないとの覚悟を決めていた。一方、N WアドバイザーとX氏は、下請からの脱却を目指した新規事業（機械加工及び新連携）をいかに早期に成長軌道に乗せるかが鍵であることの課題認識は一致していた。このような方向性で経営改善計画を作成しようとしていた。

しかし、収益源として期待していた連携先との共同研究開発事業が、連携先企業の親会社の意向により事業撤退が突然決定した。先行投資が全て無駄になる危機的状況に陥った。経営改善計画もゼロベースで再検討することが余儀なくされた。

そこでN WアドバイザーとX氏は、シナリオを立てた。下請からの脱却を目指した今までの方針は継続して、撤退する連携先企業の事業を買収し、素材の生産から加工までの一貫体制を構築し、収益を改善させた結果、経営基盤強化を加速させる、というものであった。但し、このシナリオには資金調達という大きなハードルがあった。



既存事業の労賃加工

A信用金庫の通常の取引基準では、融資困難な財務状況であり、経営改善計画作成を一ヶ月間で完成させる必要から、金融機関職員であるX氏は、第三者のNWアドバイザーに計画作成を任せることにした。経営改善計画は、既存事業の評価に基づく計画の他、買収対象の新事業投資に関する評価や将来性、収益見込み等を網羅することを両方で共有した。

NWアドバイザーは、新事業投資に関する評価では、中小機構北海道支部の新連携PMに技術情報の提供を受けた。収益見込みを立てる際は、O社社員に既存ユーザーのヒアリングを実施してもらい、ユーザーニーズや今後の購買意向等を収集し、根拠のあるデータを意識して集めた。新事業に関しては、連携先企業の顧客基盤を引き継げることが分かった。更に、新事業は連携先企業の設備を買収する必要があるが、新規取得の十分の一以下の価額で買収することができるとの感触を得た。オペレーターの当社への転籍も可能とのことであった。新事業における連携先企業の製造ラインは特許を取得しており、参入障壁が高い。買収メリットが極めて大きいことが分かった。こうした進捗状況を大野氏と共有しながら進めた。

経営改善計画が完成後、A信用金庫では計画の実現性の検証が行われた。事業買収は、O社にとって千載一遇のチャンスと認識し、融資審査で承認された。リスクスケジュールを覚悟していた社長に、下請からの脱却という志が再びよみがえった。

融資に関しては、北海道中小企業総合支援センターの低利融資である事業活性化資金事業革新貸付の承認を受けることができた。設備資金と運転資金の合計で三、〇〇〇万円の融資が実行された。

買収した設備は、自社工場へ移転させることになったことから、分散していた既存工場二か所を一か所に集約した。空いた工場に新事業の設備を移転することにより、コスト削減を図った。

以上の支援の結果、次の成果が得られた。

- ・事業縮小せずに成長戦略を選択できたこと。
- ・年間二億円の増収等、下請体質からの脱却で高収益体質に転換できたこと。
- ・特許のある量産型設備の導入で、グローバルオンライン企業への飛躍が可能になったこと。

フォローアップ活動

今後は、組織体制の再構築の他、弱みである営業力の強化を専門家派遣により着手する。更に、中小機構等の支援機関と連携しながら、海外展開への対応、LED等の新事業展開、販路開拓等の支援を、A信用金庫が中心となって実施する予定である。

OPPORTUNITY

X氏または営業店の支店長が帯同した。ただ、融資の可否に関わってくることから、企業訪問では社長の本音を聞き出すために、NWアドバイザーが支援主体となった。あまり支援機関が前面に出ることがないように配慮した。

既存事業の事業力評価では、業績不振の真因把握の方法、経営環境分析（プラス・マイナス要素）の方法、取引先別の動向把握の進め方、実現可能な事業計画（事業見通し）策定の方法等のノウハウを提供した。更に、新規事業の事業力評価では、評価ポイントの絞り込み方（将来性分析、投資回収等）、ユーザーヒアリングの活用方法、受注見込みの検討方法、損益シミュレーションの作成方法等のノウハウを提供した。

特に、中小企業診断士でもあるX氏は、綿密な調査・情報収集に基づく根拠づくりと、実現可能性の高い計画策定のノウハウは、大きな学びになったとのことである。



新工場内の移設後の新規事業設備（左側）。
特許を取得しており、
量産型設備としては世界で唯一。

◆平成23年度 中小企業支援ネットワークアドバイザー 一覧

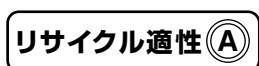
氏 名	主な活動地域	専門分野	主な資格
秋田 舞美	道央圏	新規分野進出、マーケティング	中小企業診断士
網野 征樹	北海道内全域	創業・法人設立支援、経営戦略策定支援、事業計画策定、農商工連携	中小企業診断士
荒川 範昭	札幌市内	金融	-
石丸 信義	旭川市周辺地域	事業再生、新規創業、流通業マーケティング戦略	中小企業診断士
伊勢 珠樹	道央圏	ものづくり、産学官連携、知的財産、経営革新、コミュニケーション、農商工連携&6次産業化	工学博士、中小企業診断士ほか
市川 修平	北海道内全域	営業力強化、マーケティング、販路開拓、事業戦略、創業	中小企業診断士
伊藤 司	北海道内全域	地域資源活用、創業、経営革新	中小企業診断士
牛嶋 和夫	北海道内全域	経営戦略・経営計画策定支援、経営改善、事業再生	組合士ほか
春日 一秀	北海道内全域	戦略立案、IT活用、経営管理	中小企業診断士
金谷 博光	道北・オホーツク	新事業展開、創業、事業承継、経営・販売戦略策定	中小企業診断士、税理士、行政書士ほか
川合 雅之	札幌圏、胆振	事業再生(改善)、事業承継、M&A	ファイナンシャル・プランニング技能士1級、事業再生士ほか
河田 真清	北海道内全域	生産管理、作業改善、食品工場の衛生管理、コミュニティビジネス・ソーシャルビジネスでの創業支援、中心市街地活性化	中小企業診断士ほか
北山 隼	北海道内全域	経営戦略策定支援、市場調査・販路開拓支援、マーケティング支援、資金調達・財務面支援、公的支援制度活用支援	中小企業診断士
熊谷 豊	北海道内全域	新事業・新分野進出、人材育成(キャリア開発)、組織のSR(社会的責任)、リスクマネジメント	J-MCMC、CDA、行政書士、経営士ほか
小谷 聖	北海道内全域	財務改善・事業再生・企業再編関連支援、コンプライアンス・CSR対応支援	行政書士、コンサル
境 毅	北海道内	財務支援、金融支援	コンサル
笹 洋彰	北海道全域	赤字会社から黒字会社に転換させること	中小企業診断士
笹山 喜市	北海道内全域	経営戦略、経営計画策定、経営革新、事業再生支援、創業、新分野進出支援等	中小企業診断士、ITコーディネーターほか
佐藤 利幸	北海道内全域	経営改善、組織開発、人材育成	中小企業診断士
田口 幸男	道央・道北	企業再生、経営法務	中小企業診断士
只野 正博	北海道内全域	小規模、商店街活性化、創業、建設業新分野進出支援	中小企業診断士
田中 修身	北海道内全域	創業、事業計画策定、マーケティング、IT利活用	中小企業診断士、ITコーディネーター
千葉 俊幸	北海道内全域	人事・労務管理全般、創業・新分野進出支援	中小企業診断士
辻村 英樹	北海道内全域	農業ビジネス、マーケティング、財務、人材育成、販路開拓	中小企業診断士、一級販売士
長尾 信一	北海道内全域	機械技術全般、自動化技術、計測制御技術、情報技術応用等	技術士
永田 和雄	北海道内全域	マーケティング	中小企業診断士
中野 貴英	北海道内全域	事業承継、経営革新、新連携、農商工等連携、地域資源、創業、事業再生	中小企業診断士
成瀬 司	札幌市内	創業支援、融資、事業計画策定、経営改善	-
乗山 徹	釧路周辺地域	マーケティング、企業再生	中小企業診断士、ITコーディネーター
長谷川 浩昭	北海道内全域	経営戦略、経営革新、事業承継、工場改善(製造、食品、サービス業)、ISO、HACCP	中小企業診断士
平田 勝	札幌市内、胆振管内	IT利活用支援、事業承継支援、金融全般支援、企業再生支援、公的制度活用支援	-
細田 行洋	北海道内全域	マーケティング、知財	中小企業診断士
堀口 敬	北海道内全域	製造業(生産管理)	中小企業診断士
松井 智聖	釧路・根室管内	経営全般(経営戦略、マーケティング、労務管理、経営計画等)	中小企業診断士
三ツ谷 脩	函館周辺地域	創業支援、経営革新	中小企業診断士
山本 一成	十勝、釧路、根室管内	事業計画策定支援、農商工連携等、中小企業連携組織支援	中小企業組合士
吉澤 慶記	北海道内全域	創業、経営革新	シニア・インキュベーション・マネジャー
吉田 聡	道央・道南地域	創業支援、経営戦略(特に財務・税務戦略)・経営計画策定、事業承継支援等	中小企業診断士、税理士

※以下のURLに道内の中小企業支援ネットワークアドバイザーのプロフィールを掲載しています。

<http://www.pasona.co.jp/pr/nw/hokkaido/advisor/>

平成23年度中小企業支援ネットワーク強化事業

北海道経済産業局 産業部 中小企業課
〒060-0808
札幌市北区北8条西2丁目 札幌第一合同庁舎
TEL:011-709-2311(代表)
URL:<http://www.hkd.meti.go.jp/index.htm>



この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。

発行：平成24年2月