

WEDGE 5

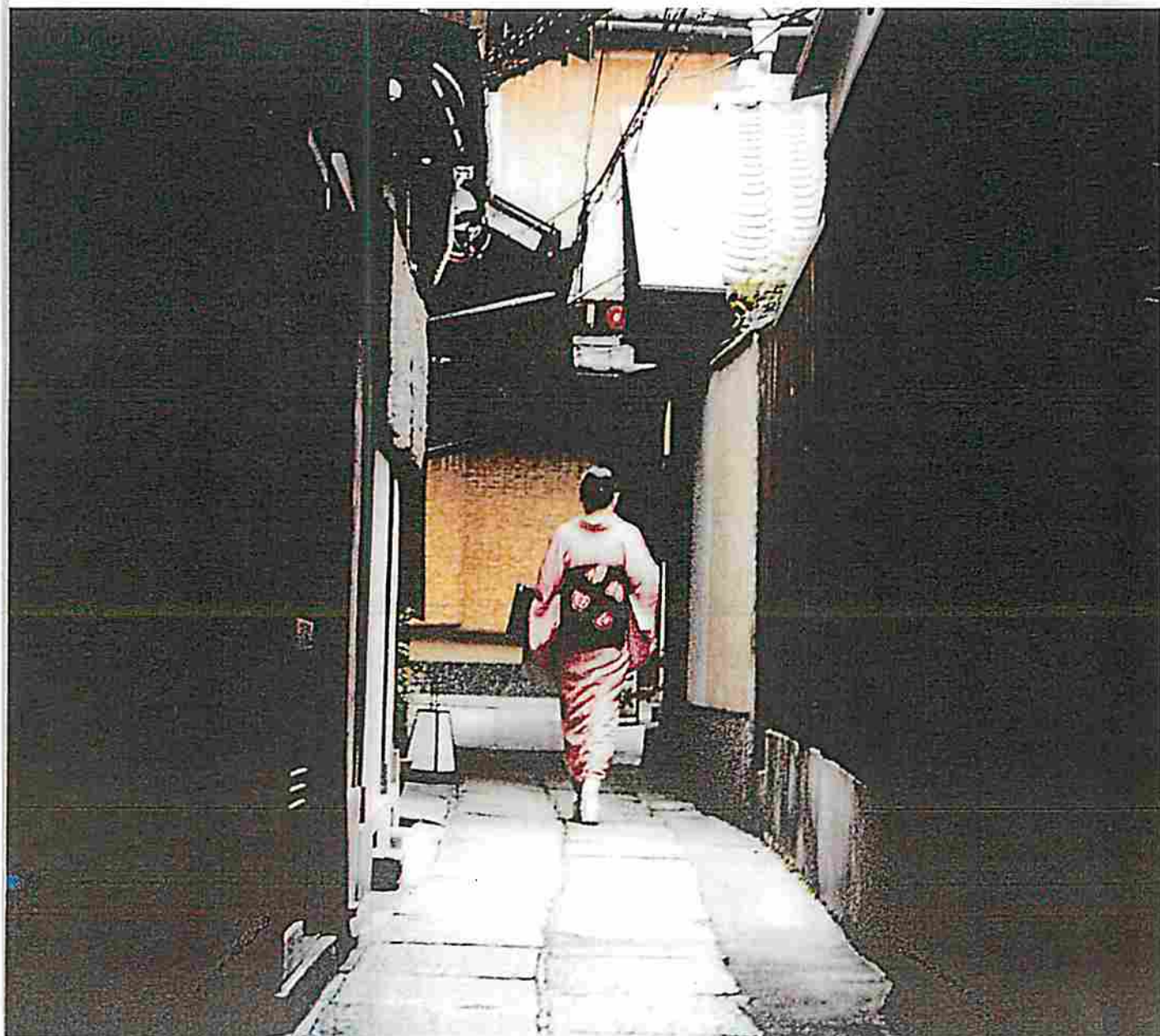
2013 ウェッジ 400y

ポスト円滑化法 器に魂を込める人たち

中小企業「再生請負人」

花粉症は「公害」だ 行政の不作為を問う

外国人大富豪を狙い始めた「KYOTO」





「新現役」と中小企業の「交流会」の仕掛け人、保田邦雄さん

無尽蔵の「埋蔵資源」 企業OBを活かす

定年後も働ける企業OB（新現役）を活用して中小企業を支援する。中小企業と企業OB、双方にメリットのある制度だったが、活用されずにいた。これを動かすことに成功した、元明治安田生命保険の保田邦雄さんの仕掛けとは……。

中小企業の多くはグローバル化が進む中で、国内市場が縮小し苦しい経営を強いられている。いままでは中小企業金融円滑化法のおかげで、資金繰り

が厳しくなっても返済を先延ばしできしたが、この法律も3月末で期限切れとなった。

この状況の下で、業績悪化を打開するために優秀な人材がほしくても来てくれない中小企業に対して、仕事の現場を知り尽くした最適の「助っ人」を無料で派遣する制度がある。

金融円滑化法は資金繰りの支援だが、こちらは販路拡大、技術指導など事業面からの経営指導だ。「助っ人」とは、大企業などを退職したOBで「新現役」と呼ばれる。

中小企業政策を担ってきた経済産業省（中小企業庁）は、名前を変えただけで中身は全く同じ制度を何度も打ち出してきた。企業を退職したOBで企業を支援したい人は、得意とする仕事分野を書いて経産省の優先機関である各地方の経済産業局に登録する（現在関東・中部の1都10県を所管する関東経済産業局が最も多い約2500人、

全国では約1万人が登録）。求人側の中小企業は、どういう人材がほしいのか書類を提出するといふものだ。

だが、制度の実施にあたっては商工会議所に丸投げされていたこともあり、十分に活用されていなかった。商工会議所は、中小企業の要望を受けると、データベースの中から適宜「新現役」を1人選んで面談してもらおうということが一般的だった。「点と点」のマッチングだったのである。そのため、支援する「新現役」、支援される中小企業の双方にとって望ましいマッチングを成立させることができなかった。

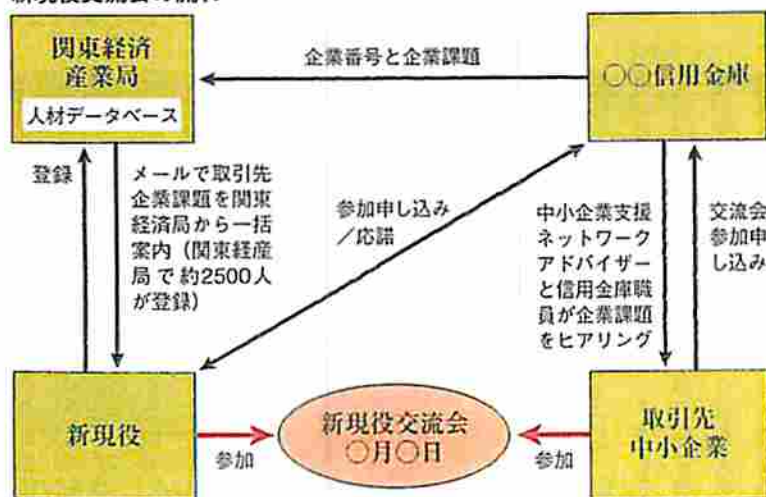
「仕掛け人」が 制度を活性化

上手く活用されていなかったこの制度を動かした「仕掛け人」の保田邦雄さん（67歳）だ。会社を退職後、保田さん自身も「新現役」として登録をしていた。ところが「さっぱり連絡がなかった」といふ。そんなあるとき、偶然旧知の

東京商工会議所の人から誘いを受けたのが「新現役」と中小企業をつなぐ「ナビゲーター」にならないかというものだった。保田さんは07年に東京商工会議所のナビゲーターに就いた。中小企業からの申し込みが少なかったため、ナビゲーターごとに担当地域を決めて、中小企業に飛び込み営業をすることまでしたが、なかなか集めることはできなかった。

どうしたらもっと活用してもらえるのか。思案の末、思い至ったのは信用

新現役交流会の流れ



(出所) 保田氏の資料を基にウェッジ作成



元日本マクドナルド社員の布施博さん



宮川正・経済産業省関東経済産業局長



「交流会」での堀井さんと足立成和信金草加支店長



足立成和信金草加支店長の座間岳幸さんと堀井さん

金庫を仲間に引き入れることだった。

「この制度は信金の組織ニーズに適合する」ということをアピールすれば信金も乗ってくる考えた。つまり、コストのわからないお客さん(中小企業)へのサービスということだ。

金融機関ができることは、融資などの金融サービスと、リストラ策の提案くらい。そこに「これまでとは一味違うサービスを提供してみませんか?」という誘いだ。中小企業にしても取引先の信用金庫からの誘いであれば出かけてみようかという気持ちになる。

さらに、信用金庫が間に入ってければ、中小企業のニーズをより明確にして新現役に伝えることができる。その上で「点と点」から「面と面へ」と、1人だけではなく、複数の新現役と面談する「交流会」を開けば、マッチン

グ成立の確度は高くなる。

そこで、年に1回程度、信金の支店長らが立ち会いの下で企業のトップと「新現役」を引き合わせる「集団見合い」のような「交流会」を開催するという仕組みを保田さんは考えた。自分でプレゼンテーションの資料を作っては、信金の理事長や関東経産局などを繰り返し口説いて回った。

09年に東京都葛飾区などを営業地盤とする亀有信用金庫が手始めにこの制度を導入、11年からは近隣の東京都の西北部や埼玉、千葉の一部を地盤としている足立成和、小松川、東栄信金も開始した。すると、最初は評価していなかった信金の中にも、この制度が新規融資に結び付いていることを知ってからは導入する信金が増えた。12年には埼玉、千葉など14信金に拡

大、直近では規模の大きい西武、城南信金など検討中を含めると25信金にまで増え、関東圏以外にも広がる勢いを見せている。

40%の「成約率」 新規融資につながる

「交流会」には20社程度の企業が参加し、1社当たり9人程度の新現役と面談する。「交流会」で気が合えば、参加企業の事務所で2次の面談を行い、お互いの要望をすり合わせる。

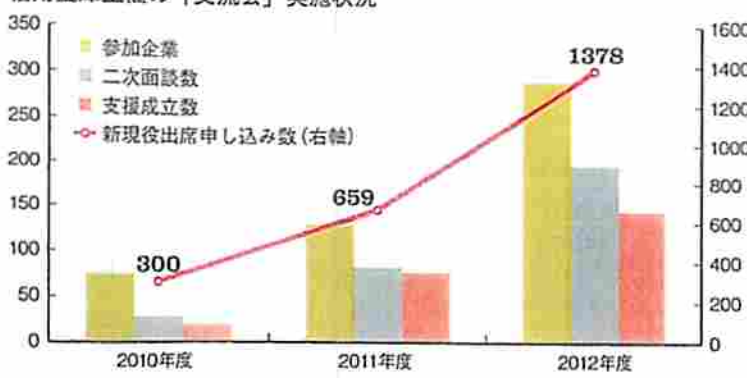
1次、2次面接とも日頃から付き合いしている信金支店長らも同席し、「新現役」との相性も測りながら最適者を決める。企業と「新現役」が合意すれば、国の補助金を活用した支援が始まる。1回の支援で「新現役」は、2万8000円の指導料をもらえる(13

年度から上限3万円)。補助金は原則3回までだが、企業側と個人契約を結んで引き続き指導するケースもある。制度の成功の目安となる「交流会」に参加した企業のうち支援が成立する「成約率」を関東経産局内でみると、11年6月から今年3月末までの参加企業が389社で「新現役」の参加者が2044人。このうち支援が成立したのが進行中の案件を含めて156社で、「成約率」は40%となった。

成約した企業は地域の信金にとつては大切な取引先となり、新規融資につながる可能性がある。それだけに信金の担当者も必死で取り組んでいる。親身になってサポートすれば、企業もその信金から離れることはない。経営基盤が弱い弱な中小企業がこうした支援で立ち直れば、信金にとつても不良債権が減少して、前向きな新規融資を伸ばすことができる。問題を抱えた中小企業、世の中に貢献できる仕事を増やした企業OB、優良な取引先を増やしたい信金の3者が全員ハッピーになれる「一石三鳥」の制度と言える。

11年4月、この制度の運営が商工会議所から経産省の出先機関である地方経産局に移管されることとなった。保田さんは「交流会」を行った4信用金庫の推薦を受けて、同じく「新現役」と中小企業のつなぎ役の仕事に就くこ

信用金庫主催の「交流会」実施状況



参加信金	2010年度	2011年度	2012年度
		4	7

(出所) 保田氏の資料を基にウェッジ作成

12年1月に店を訪問して人材教育ができていないことに気づいた。まず社員6人を集めて社長のいる前で本音を言ってもらい、社長と社員との信頼関係を築くことから始めた。特に布施さんが注力し

地下鉄東西線の浦安駅前でお好み焼き店「じゅん平」を経営している野尻潤さんは店の効率を上げようと苦勞していた。「新現役」の中から選んだのは、日本マクドナルドにいた布施博さん(62歳)。マクドナルド勤務33年の外食分野のプロで、45歳で自ら独立してマクドナルドの店を開業、経営者としても経験を積んだ歴史の持ち主だ。

モノづくりの分野でも、「新規役」は活躍している。東京都足立区で金属部品の精密加工をしているセイコーでは、久保田八二社長の右腕になって生産管理を任せられる人材がほしかった。1934年生まれ久保田社長は「長年企業経営をしてきたが、自分が勤め

たのは、労働環境の整備で、店舗運営、労務管理など徹底指導した。また、材料調達の仕事、キャベツを刻むタイミンク、ライバル店への対抗策など、マクドナルドで築き上げた「引き出し」(指導メニュー)の中から最もふさわしいものを教え込んだ。野尻社長は「普通は知ることでできないノウハウを伝授してもらい、店の効率経営に役立った」と大喜びだ。おかげで業績が好転し、新しく店を出すまでになり、その開店資金は仲介役の東栄信用金庫が新規融資した。「新現役」として既にくつかの中小企業を支援してきた布施さんは「マクドナルドで磨いてきたノウハウを中小企業に伝えることができてうれし」と意気に感じている。一方で、「限りある予算のなかで難しいことではあるが、経営指導が1、2回で終わってしまうことがあった。これでは支援も中途半端になってしまうので、ある程度の回数をつけられるように工夫してほしい」と話す。



セイコー社長の久保田八二さん(左)と、統括本部長として採用された「新現役」の金子敏彦さん

とになった。役職名だけ、ナビゲーターから中小企業支援ネットワークアドバイザーに変わった。東京では40人のアドバイザーが選ばれたが、保田さんら2人が「交流会」専任となった。その後、信金の参加数が増えるにしたがって2人だけでは手に負えなくなり、「交流会」専任のアドバイザーが6人に増やされた。「官(経産省)が作った制度を民(信用金庫)が仲介することにより花が咲いた民活の好事例だ。マッチングの仕

マクドナルドのノウハウ伝授

事はやりがいがある。定年後に働いてみたいという人はぜひ登録して欲しい」と張り切っている。この制度、11年度は39億6000万円、12年度は「中小企業支援ネットワーク強化事業」の名前で30億円の予算が使われ、13年度は「中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業」に衣替えして48億円の予算が組まれた。

野尻社長は「普通は知ることでできないノウハウを伝授してもらい、店の効率経営に役立った」と大喜びだ。おかげで業績が好転し、新しく店を出すまでになり、その開店資金は仲介役の東栄信用金庫が新規融資した。「新現役」として既にくつかの中小企業を支援してきた布施さんは「マクドナルドで磨いてきたノウハウを中小企業に伝えることができてうれし」と意気に感じている。一方で、「限りある予算のなかで難しいことではあるが、経営指導が1、2回で終わってしまうことがあった。これでは支援も中途半端になってしまうので、ある程度の回数をつけられるように工夫してほしい」と話す。

る経験をしたことがなかったので、どのように社員教育をすれば良いかわからなかった」。40人弱の従業員を教育するためにも「自分と喧嘩をしても、直言してくれるような人材がほしい」と考えていた。「交流会」で選ばれたのは、大手電子部品メーカー、ミツミ電機出身で海外での工場管理の経験もある金子敏彦さん(72歳)。工場を見て「技術は素晴らしいものがあるが、生かされていない」と直感、2年間かけて基礎から教え込んだ。金子さんの厳しい指導は常に現場の目線で行うため、若手に教えると、ベテランも指導をしてほしいと寄ってくるほどだという。

久保田社長はその指導ぶりにほれ込んで金子さんを統括本部長として採用。いまでは通勤時間に2時間をかけて週4日勤務している。

「アシモ」開発者と美容ハサミのマッチング

板橋区で理美容師向けのハサミなどを手作りして製造しているヒカリの高橋一芳社長は地元の瀧野川信用金庫に誘われて仕方なしという気持ちで「交流会」に参加したが、「素晴らしい経歴を持った人材がゴロゴロいて驚いた」と話す。その中で選ばれたのがホリダを定年退職して大学教授、工場の生産管理の手伝いなどをしてきた西川正雄さん（76歳）だった。

高橋社長は西川さんと面談をしていて「この人なら会社を改革してくれるに違いないと、ピンと来た」と話す。西川さんは現役の時にロボット「アシモ」の開発にも携わったという生粋のエンジニア。30人の職人が働くヒカリでは、繊細なプロ向けのハサミが作れるようになる技術の習得は経験と勘でやっていたので、10年も掛かっていた。それを西川さんが開発した道具を使うとわずか1週間でできるようになったという。高橋社長は「職人養成のための時間とコストを節約することができて、（西川さんという）とんでも

ない財産を獲得した」と感激している。西川さんはこの会社に魅かれた理由について「ホンダにいた時のような活気があった。この現場で精密加工の技術を若い人に伝えて継承していきたい。体が動く間は現場にこだわる」と話す。埼玉県草加市でせんべいを製造している老舗「ほりる」の堀井佐和子さんは、百貨店での売り上げが減少して次の打手がなく困っていた。「助っ人」として登場したのが大手商社丸紅に勤務していた近野治夫さん（74歳）。これまで日本各地の中小企業支援を9年間やっていた「助っ人」のベテラン。

だが、今回の仕事は引き受けたものの「新たにせんべいの売り込み先を開拓することができるとかどうか、考え込んだ」という。いろいろな人脈を使っただけでとどろついたので、高級宅配を使った販売ルートだった。外回りの営業経験が全くない堀井社長にとって「とても思いつかない販売先を紹介してもらい、救いの神様」となった。健康であれば何か世の中のために役立つと思う人も多くいる。その働き方もフルタイムではなく、自分のペースで働きたいというものだ。ハローワークや民間のリクルート会社では、こうした「埋もれていた人材」を活かす方法が見当たらなかったが、今回の制度はピッタリ当てはまる。

「交流会」という拡大型提案で新規融資につなげる

「交流会」を最初に開催した亀有信用金庫の矢澤孝太郎理事長と、足立成和信用金庫の高杉浩明理事長がこの仕組みのメリットを聞いた。

Q 信用金庫にとつての魅力は
A 矢澤理事長 09年6月に単独で第一回「交流会」を開催、これまでに5回行った。「交流会」を通じてこれまで聞けなかった中小企業の実情を初めて聞くことができた。

それまでは取引先の中小企業には時候の挨拶くらいしかできなかった金庫職員が、取引先に対して「提案」ができるようになった。金融機関が行ってきたリストラ型提案ではなく、拡大型提案につなげることができる。

A 高杉理事長 支援制度ができて、使ってもらったための手足がなかったが、中小企業ネットワークアドバイザーに入ってもらい、うまく回るようになった。借金でも経営相談をするコンサルティング料を払って抱えているが、この制度を活用すればその必要もなくなる。



亀有信金理事長の矢澤孝太郎さん

Q いままでの紹介制度とどこが違うか
A 高杉理事長 中小企業にとつて押しつけではなく、多くの「新現役」から選ぶことができるのが、これまでの人材活用と異なる点だ。出合いの機会を増やしたいので、いままでは1回だった「交流会」も増やせないか検討したい。



足立成和信金理事長の高杉浩明さん

A 矢澤理事長 どの企業にどの「新現役」を引き合わせるかは、信金はまったく関係せず、アドバイザーに選んでもらっている。「交流会」では「その仕事ならあの人が詳しいから、私が紹介してあげる」といった、「新現役」による直接的な紹介がある。これは金融機関では不可能なこと、こうした紹介があるので成約につながる比率も高くなる。

Q 新規融資につなげているか
A 矢澤理事長 金庫全体の貸出残高はこの数年毎年3〜4%ずつ減少して、新規融資も今年は横ばい程度。だが、「交流会」に参加した企業に関しては貸出残高が年によっては30%以上も伸びるなど驚いている。この制度は中小企業の「出口戦略」に向かっている「入口」になるかもしれない。

A 高杉理事長 昨年は全体の貸出額が増えた。この制度によるものだけではないが、「交流会」に参加した企業の貸出は増加している。

企業OB活用制度の変遷

1	OBマッチング制度 (予算15億円)	2003~07年度、制度草創期
2	新現役チャレンジプラン (予算41億円)	2008~09年度。全国の新現役数が 8000人から1万人超に
↓ -2009年、都内4信用金庫が独自企画を開始するも「事業仕分け」される		
3	中小企業応援センター (予算40.2億円)	2010年度から。東京都内4信用金庫 の取り組みは軌道に乗る
↓ -再度「事業仕分け」となり、2011年3月末、制度廃止		
4	中小企業支援ネットワーク強化事業 (予算70億円)	2011~12年度、中小企業支援ネットワー クアドバイザーを設け、新制度として発足
5	中小企業・小規模事業者ビジネス 創造等支援事業 (予算48億円)	2013年度から政権交代後も事業継続

(出所) 保田氏の資料を基にウエッジ作成

宝の持ち腐れとなっていた制度が動きはじめたことは大きな成果であるが、これがゴ

これからも続く。

宝の持ち腐れとなっていた制度が動きはじめたことは大きな成果であるが、これがゴ

宝の持ち腐れとなっていた制度が動きはじめたことは大きな成果であるが、これがゴ

これからも続く。

宝の持ち腐れとなっていた制度が動きはじめたことは大きな成果であるが、これがゴ



ヒカリ社長の高橋一芳さん(左)、元ホンダの西川正雄さん(中央)、
豊野川信金支店長の中村武夫さん

何よりも気軽に支援できるところが中高年に受けており、支援を受ける企業側も年配のベテランのため警戒感がなく、厳しく指導されても素直に受け入れているケースが多い。

経産省で中小企業政策に関与してきた宮川正・関東経済産業局長はこの支援制度について「現在は関東経済産局が中心だが、東京以外でも水戸、浜松などにも拡大しており、ほかにも広げてもらいたい。12年度は約3000件のマッチングをしたが、13年度は倍ぐら

いになるのではないかと。退職した人材は経験、ノウハウ、人脈が詰まった豊富な「埋蔵資源」で、無尽蔵にある。これをどんどん発掘して人材バンクの原型を作っていく。マッチングさせれば日本経済のためにもなり、地味で目に見えにくい制度だが中小企業政策の要諦だ」と話す。

13年度から「交流会」は行われるが、新制度ではネットワークアドバイザーの職はなくなる。制度が動き始めた要因として「新現役」と人材を求めている中小企業との間にワン

複雑で重層的な 中小企業支援制度

制度が名前を変えながら存続していく、似た制度がスクラップされず次々と新たに付け加えられていくといふのは、日本の中小企業政策の大きな特徴と言える。

26頁の図のように、各種支援制度が複雑に重なりあう。本章で紹介した「新現役」ら専門家が派遣される「ビジネス創造等支援事業」の地域拠点(プラットフォーム)として認定されるのは、主に全国の商工会、商工会議所や信金・信組などの地域金融機関である。前章で紹介した、資金繰り支援に必要な経営改善計画の策定を支援する「認定支援機関」は、税理士、地域金融機関、商工会・商工会議所が中心だ。

商工会議所は地域経済発展のための中小事業者の互助組織で、経営支援機能を古くからもつ。税理士は決算書作成、税務処理で中小企業の経営者に関わり続ける存在。信金、信組は、「晴れた日には傘を貸し、雨が降り出すと取り上げる」銀行に対するアンチテーゼとして、地域の協同組織として生まれた。いずれも戦前からの歴史を持つ。先述のような行政からの「認定」を受けずとも、中小企業の支援に徹すべき存在のほずである。

本章の保田さんや、前章の中嶋さんといった、特異ともいえる外野の存在がなければ、各種の支援制度がなかなか実効性を持たないというのはい体どういうことか。「器」を作るのもいいが、それに「魂」を込める人々に注目して、政策を見直す必要がないだろうか。⑤

中西 享(経済ジャーナリスト)
〔なかにし・とおる〕1948年岡山県生まれ。1972年共同通信社に入社。経済分野を取材し編集委員などを経て2010年に退職し、現在は経済ジャーナリスト。