

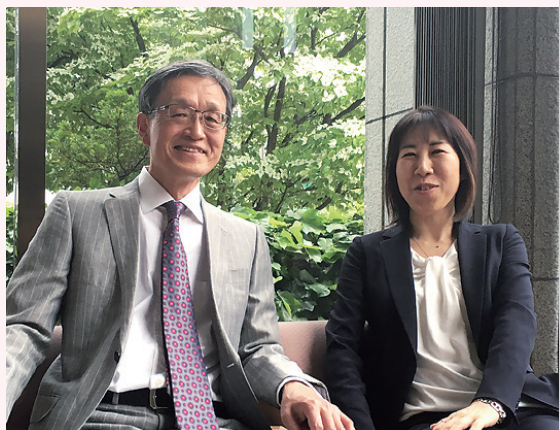
# 企業支援の総合マネジメント機能を担っています！

～巧みなコーディネートで専門家の力を結集。  
未来につながる支援人材育成も大切なミッション～

一般財団法人長野経済研究所  
(長野県長野市)

一般財団法人長野経済研究所（以下、NERI）は、国（経済産業省）の「中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業」に参加しながら、独自に中小企業に対して専門家派遣事業も行っており、八十二銀行を母体に地元に着目して課題解決のためのアドバイスやコンサルティング事業に力を入れているシンクタンクです。

「地域シンクタンク 北から南から」第3回は、中小企業の支援や支援を通じた人材育成にも熱心に取り組まれている経営支援室長の<sup>ふくしまやすのり</sup>福島康則氏にお話をうかがいました。



福島室長（左）と職員の中澤氏（右）



福島室長（左）と田島氏（右）

1. 中小企業支援事業スタートの経緯と背景
2. 中小企業支援事業の概要と特色
3. 専門家の立場からみた中小企業支援事業
4. 中小企業支援事業を通じた人材育成
5. おわりに～ 今後の展開について

## 1. 中小企業支援事業スタートの経緯と背景

●まず、国の支援事業開始に至る経緯とその背景等についてお聞かせ下さい。—————

福島室長 弊所は今から10年前の2008年5月、全国に300か所ほど新設された「地域力連携拠点」に選ばれ、国（経済産業省）の支援事業に参加すること

になりました。弊所が参加する以前は、商工会議所等が中心となった中小企業支援でした。ところが、国内外の経済情勢の変化とともに、あまりにも中小企業の経営課題が多様化してきたため、既存の体制では対応しきれなくなったことから、国が地域の金融機関や大学、NPO法人に呼びかけて、それぞれの強みや特徴を活かしつつ連携して中小企業支援を行うことになったのです。

ももとは、母体行である八十二銀行に国から声がかかっていたのですが、同行ではM&Aや事業承継等、大きなコンサル案件を抱えており、比較的高額なフィービジネスを中心に行っていたので、国

## ■会社概要

名称 一般財団法人長野経済研究所  
 住所 〒380-0936 長野県長野市岡田178-13 八十二別館3階  
<http://www.neri.or.jp/>  
 設立 1984年3月24日  
 基本財産 2億円  
 寄付者 株式会社八十二銀行  
 役員 理事10名、監事2名、評議員9名、顧問3名（2018年7月1日現在）  
 職員 38名



## ■ふくしまやすのり福島康則室長プロフィール

1978年3月 慶應義塾大学経済学部卒業、1978年4月 八十二銀行入行、2008年5月 長野経済研究所へ出向 現在に至る。  
 銀行在籍中、主に市場部門に従事し、マネーマーケット、ポートフォリオを担当。コンサルティング部門では、海外展開をサポート。  
 「研究所では、コーディネーターとして中小企業支援事業を運営。ワインや食材など豊かな食文化を広めていくことに興味を持っています。趣味はガーデニング。薔薇を見ながら飲むワインは最高です。」

の無償の支援事業は馴染まないのではないかとこの判断から、財団法人として公共性も高いNERIが業務を引き受け、同所内に拠点を置いてアドバイス・コンサルティングを行うことになりました。

NERIが支援することによるメリットも生まれています。例えば、銀行の支店長や担当者が中小企業に行くと、どうしても身構えられてしまうことが多いのですが、NERIは融資や審査を行う立場ではありませんから、経営者が安心して心を開いて下さり、企業経営の細部にまで立ち入ることができ、より一層踏み込んだ支援が可能になりました。また、先代から家業を引き継いだ若手経営者で銀行との取引に慣れていらない方でも、NERIは気軽に相談しやすい存在のようです。創業希望者にとっても、初めて銀行と取引を行う前に、弊所でビジネスプランを確認した後に、安心感を得てから取引に出向かれるケースもあります。弊所にはコンサル部門の他に調査部門もありますので、シンクタンクならではの業界資料や研究データを提供できる点も強みとなっています。

アドバイスを行うにあたり、外部から招聘した製造業（後述 田島氏）と小売・サービス業出身の専門家と私がコーディネーターを務め、2年目にはITコーディネーターが加わり、企業の課題解決を支援する体制を構築しました。4名のコーディネーターが自ら得意とする分野を支援するほか、相談案件によっては、他の分野の専門家と連携し、きめ細かな対応をする仕組みにしました。その結果、10年

間で40名ほどのさまざまな分野の専門家との独自のネットワークができ、NERIが総合的にコーディネートを担うことで関係者の力が結集し、多くの成果に結び付いています。

## ●福島室長は具体的にどのような支援をされているのでしょうか。

**福島室長** NERIに異動した初年度は、長野県の酒蔵5社を募りロンドンで日本酒の商談会を企画しました。全国的にも目新しい企画でしたので、国から注目され応援いただきました。日本酒の製造プロセスや各酒蔵の特徴を伝える英語版のパンフレットを作るのに大変苦労しました。その後は、創業支援や地域資源活用の支援もしています。

長野県は「日本一創業しやすい県」を目指して、自己資金が不足していても気軽に利用できる「創業支援資金」を用意してバックアップしています。併せて移住も促進しており、IターンやUターンで長野県に来た方々が事業を起こすケースも目立っています。創業には資金の手当ても欠かせませんが、実は事業が成功するためにはビジネスプラン作りが一番のポイントです。あるイタリアンレストランのビジネスプラン作りでは、ターゲットとするお客さまに合ったメニュー開発やワインの選定などを一緒に考えたのですが、まるで自分の店のようになり、つい力が入ってしまいました。

ところで、地球温暖化によって長野県がワイン用ブドウ作りに最適な自然環境になったのをご存知で



しょうか。この追い風に乗って新しいワイナリーがいくつも誕生しています。長野県では「ワイン特区」を設けるなどして応援していますが、ワインが出来上がるまでには相当の年月を要し、その間の資金負担も大きいというえに、販売にも一工夫が必要です。この点を踏まえ、ブランド作りや販売戦略等、今後を見据えた支援を始めています。

長野県はフルーツ王国です。杏、ベリー系、リンゴ、ブドウ、栗 etc. 東京・南青山のパティスリーのシェフと果物農家をマッチングしたところ、ケーキの材料を探していたシェフは新鮮なフルーツを口にして満足の笑顔。農家のご主人はその様子を見て不思議そうな表情でした。つまり、自分の作った果物の価値を正しく理解している生産者が少ないということです。まとめて農協に出荷するか、直売所で売るしか術がなかったのですから無理もありません。このギャップを埋めることが私の役目と再認識しました。双方にとって満足のいく条件で取引が成

立したのです。余談ですが、粒が小さく売り物にならなかったブドウが、ケーキのトッピングにちょうど良いサイズだったという嬉しいオマケまでつきました。

概して、長野県民はシャイな人が多く、積極的に自分をアピールするのが苦手です。地元の良さに気付いていない部分もあります。その背中を押してあげるのが私の使命だと思っています。



〈利用者の声〉 A社（イタリアンレストラン創業）

イタリアン一筋で約20年間経験を積んできました。このたび、妻との長年の夢だった自分たちの店を持つことができました。開店してから半年ですが、毎日2人で楽しく働いています。本当に開業の難しさを実感しましたが、「ビジネスプラン」作りは大変貴重な経験となり、今後の営業においても活かしていきたいと思っています。ご支援いただいた皆さまに心より感謝申し上げますとともに、いつまでも地域の皆さまに愛される店を目指して頑張りたいと思います。

出所：長野経済研究所 提供資料より

- 国の支援事業とは別に、NERI でも独自の専門家派遣事業に取り組んでいらっしゃいますが、どういった内容なのでしょうか。—————

福島室長 国の支援事業とは別に、2014年に八十二銀行から受託して、独自の専門家派遣事業（以下、独自事業）を始めました。製造業の上場企業の元経営者2名を専門家として招聘し企業に派遣して、経営改善というよりも業績向上、新事業展開等を中心に原則無料で支援しています。現在は、観光・宿泊業、アグリ分野、環境エネルギー分野の専門家を加えて、対応できる業種・分野を拡大しています。

独自事業開始の背景には、2010年に事業仕分けで国の支援事業が縮小したことにより、その利用条件が厳しくなり、使い勝手が悪くなった事情がありました。こうした状況を踏まえ、銀行には自前の専門家派遣事業の立ち上げを提案してきましたが、なかなか実現に至りませんでした。「国の支援事業がある限り利用する」という回答が繰り返される度に、銀行という大きな組織の舵取りの難しさを痛感していました。

しかし、地域金融機関の役割として企業を見る目「目利き力」（事業性評価）の大切さや、課題解決型支援の重要性が認識されるようになり、先行して自前の専門家派遣事業を始めた地域金融機関も出てきたことから、八十二銀行もようやく腰を上げたのです。八十二銀行からの受託事業という形をとったのは、NERI が国の支援事業を運営してきたことで、体制が整っていたためです。

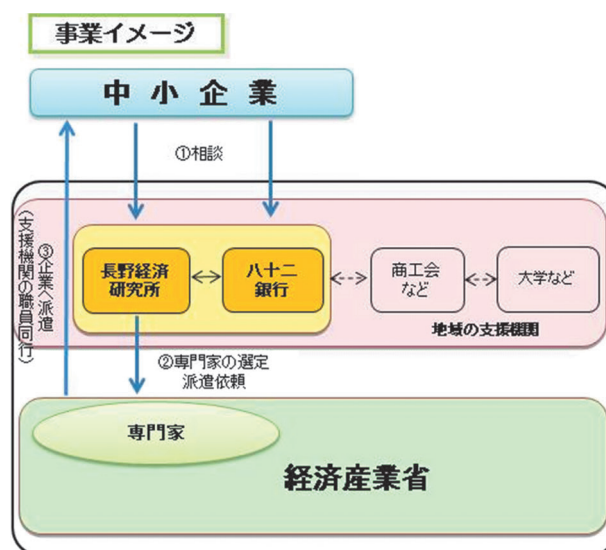
## 2. 中小企業支援事業の概要と特色

- 国の支援事業と独自事業との違いを教えてください。—————

〈国の支援事業の概要〉

福島室長 2008年に始まった国の支援事業ですが、すぐにリーマンショックが起き、2011年には震災にも見舞われたので、この10年間は企業の経営環境の急変を反映して、工場の生産性向上、原価管理の方法、製品・商品の販路拡大、新規事業展開の方向性等の経営改善が主要なテーマとなっています。NERI や銀行の各営業店窓口を通してお申込みを頂ければ、相談内容により国に登録された専門家の中から、NERI が相応しい専門家を選んで派遣し、

■国の総合支援事業スキームイメージ



出所：長野経済研究所 HP より抜粋

### 〈利用者の声〉 B社（大型部品塗装業）

経営について全く勉強せず経験もないまま事業を継承。一年後のリーマンショックで当社を取り巻く経済環境は激変。危機感はありましたが、どうして良いのか分からず迷っていたところ、支援制度を紹介いただきました。経験豊富な専門家に相談でき、会社にとっても私にとっても大きなプラスとなりました。最近は経営について話すことも増え、先代も安心しているようです。一人では何もできない、何も進まない、社員達と一緒に会社を変えていくことが一番だということを学びました。今後も積極的に経営改善に取り組み、強い会社を目指していきたいと思っております。

出所：長野経済研究所 提供資料より



2012年「中小企業認定支援機関」に選定登録

年3回無料でアドバイスを受けることができます。

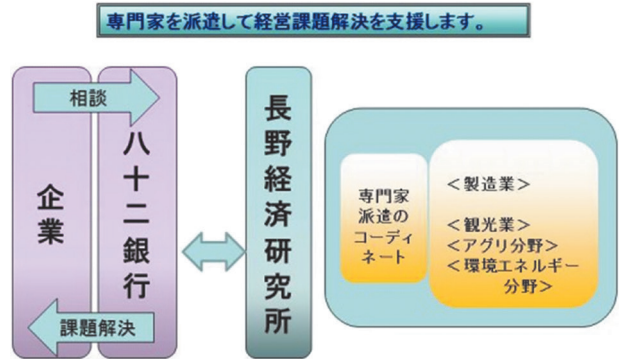
2010年には、民主党への政権交代で事業仕分けの対象となり、予算規模が縮小されてしまいましたが、NERIはこれまでの実績が認められたことで「特定支援機関」に選ばれ、国の事業予算が縮小し続けるなかでも、優先的に予算配分を受けて今日まで支援を継続することができています。

#### 〈独自事業の概要〉

**福島室長** 最も大きな違いとして、支援対象となる企業が国の支援事業とは異なります。国の事業が全ての中小企業を対象にしたオープンなものであるのに対し、独自事業は自らの予算を使うために、特定の企業のみを対象にしています。具体的には、八十二銀行の営業店の主要取引先で売上規模が相応な企業や、これから戦略的に取引を強化していきたい企業、旅館等の債権管理上特別な支援を要する企業などが対象となっています。

また、支援テーマの内容も異なっています。国の事業が現場の具体的な課題解決を支援するのに対し、独自事業は必ずしも現時点で課題が明確でない

#### ■独自事業スキームイメージ



出所：長野経済研究所 HP より抜粋

企業でも、上場企業の元経営者が経済情勢など俯瞰的な話をし、必要に応じて受発注のマッチング先企業の紹介といった情報提供などを行っています。

#### ●なぜ、無料で独自事業支援を行っているのでしょうか。

**福島室長** 国の事業も同様ですが、支援機関の負担はゼロではありません。専門家に支払う謝金は国が負担していますが、事業の運営経費（人件費や諸経費）は銀行やNERIが負担しています。独自事業は、さらにNERIから専門家へ謝金支払負担が発生します。地域の中小企業に無料支援を気軽に活用して頂くことで、企業の課題解決と支援人材の育成を図り、最終的に地域の中小企業が元気になれば、結果的に巡り巡って銀行やNERIにとってもメリットが生まれ、地域の活性化にもつながる持続可能なサイクルとなります。「損して得とる」の考え方で、将来的な費用対効果を長期的な視野で広く捉えることで、無料の支援を行っているのです。

### 3. 専門家の立場からみた中小企業支援事業

§ 支援事業に専門家として関与されている田島氏から、実際の支援活動について具体的なお話を伺いました。

たじまいくお  
**■田島郁男氏プロフィール**

「モノづくり40年超。在籍した3社で学んだことが私のベースです。それは、その道の専門家たれ（東芝）、モノづくりはマーケティング思考（GE）、モノづくりは人づくり（トヨタG）です。」

● **専門家として支援事業に携わるようになった経緯についてお聞かせ下さい。**

**田島氏** 私は国の支援事業の専門家として中小企業の経営改善の支援に取り組み、10年ほど経ちました。長野県は長野オリンピック後の不景気を引きずったまま、法人全体の赤字率が全国ワースト1位だったのです。何とかこの状態を挽回したいとの想いもあって、NERIの福島室長とタッグを組んで中小企業の支援に関わることになったのです。

「モノづくりはヒトづくり」に尽きると思います。長野県も景気が良い時と悪い時がありますが、景気の変化のさなかにあっても、持続して経営が行えるような仕組みづくりが必要だと痛感しました。そのためには変化への対応力を高めることが重要だと思っています。

● **支援事業では、どんなところにやりがいを感じていらっしゃるのでしょうか。**

**田島氏** 多い時は同時に10社ほどのアドバイザーを務めることもあるのですが、それぞれの会社を自分が経営しているような気持ちで支援しています。徐々に財務状況が良くなってくると、経営者から年賀状やメールで報告が届くなど、成果が見えることは嬉しいですし、やりがいにつながっています。

基本的に私のところに相談にこられる中小企業は、経営状態が良くない企業が多いのですが、経営改善を諦めさえしなければ、どんな企業でも立ち直ることができるのです。中小企業経営者の方には背中を押してあげて「やれそう感」を徹底的に刷り込んでいく。この「やれそう感」の醸成こそが大事だと思っています。

**福島室長** 田島氏は、普段から「やれそう感」を刷り込んで醸成して行くことが大事であると発言されているのですが、結局、当事者に「やれる」という気持ちを持ってもらえなければどんなに手厚く支援

〈支援事例〉	C社（日本茶卸小売業）
<p>[課題]：C社は、消費者の嗜好変化による日本茶の需要減少と、食品スーパー、コンビニ、通販等さまざまな競合相手の出現により、近年売上が伸び悩んでいました。社長は子息への事業承継を見据えて、新たな事業展開の方向性を模索していました。</p> <p>[対応]：これまでの卸売中心の経営スタイルから店頭売り重視に転換し、専門店化を目指すことで生き残りを図ることにしました。その方法として、「PB商品の開発」と「小型焙煎機を使った店頭でのお茶の火入れ」の2点を積極的に打ち出すこととし、早速PB商品の検討に入りました。店頭でお客様の反応を見ながら、お客様のニーズに合った特徴ある店づくりを目指しています。</p>	

出所：長野経済研究所 提供資料より

〈支援事例〉	D社（精密ネジ製造業）
<p>[課題]：D社は、高技能者の退職や熟練者の高齢化により設備を使いこなすスキルが低下した結果、段取りのロスや設備メンテナンスの停滞が発生して、コスト削減、効率化が進まない状況にありました。また、景気低迷による売上減少で採算も悪化していました。</p> <p>[対応]：現状の作業人員で生産性を上げ、損益分岐点を超える生産数と売上の確保を目指すことにしました。そのため、工場長の手を空け、管理者としての役割を強化するとともに、スキルマップを作成し、訓練を通して若手のレベルアップに取り組んでいます。引き続き、専門家も月次会議に参加して、生産性向上と人材育成の進捗状況をチェックしています。</p>	

出所：長野経済研究所 提供資料より

をしても意味がありません。田島氏は、経営者の方々に「もしかしたら、自分の会社もできるかもしれない」と前向きな気持ちにさせるのがとても上手なのです。田島氏のお人柄なのだと思いますが、専門家として「ただ教える」という立場ではなく、「企業が現在、存続していただけることへの感謝を忘れないように」とも頻繁に仰っていて、中小企業に対して常に敬意を払って接していらっしゃるようです。そして、銀行の法人部や融資部の職員に対するアドバイスも専門家の重要な役割となっています。

- お話を伺っていると、田島アドバイザー自身も長年、モノづくりに携わってきたからこそ、中小企業経営者の気持ちに寄り添ったアドバイスができるのではないかという印象を受けました。ところで、これまでに支援事業を通じて一番ご苦労された経験についてお聞かせ下さい。—————

田島氏 私は「伴走型支援」と呼んでいるのですが、私に支援依頼される方々のなかには、「再生支援」というレベルに入ってしまった企業の経営者もいます。一旦、ゼロベースの更地にしてから再スタートしなければならないような企業などは、まさに、事業構造の地図を書き変えるようなものです。中小企業の皆さんは再建計画までは作成できるのですが、計画実行力がない企業が多いのです。計画実行力を持つことが変化対応力につながるのですが、そこを上手く導いてあげられると「やれそう感」が出てくるのです。

#### 4. 中小企業支援事業を通じた人材育成

- 現在は、国の予算で支援事業を行っていらっしゃいますが、いつかは国の予算が尽きたとしても、支援事業を継続させるためには、独自の人材育成も必要になってくるのではないのでしょうか。——
- 福島室長 その通りです。国の予算を使って支援が

可能な企業数は限られています。そこでNERIでは、OJTによりプロジェクトマネージャーとして現場で中小企業経営を支援できる人材の育成も目指しています。支援人材の育成に投資していけば、今後、国の事業がなくなったとしても、自力で支援を行うことができます。

これまで、八十二銀行から毎年1名、計8名のトレーニーを受け入れてきました。約1年間集中して専門家に同行して企業訪問することにより、支援のノウハウを習得し、自力でコンサルできるようになりました。主に田島アドバイザーに育成をお願いしてきましたが、田島氏は人を育てることにひと際長けており、熱い心で若手行員たちを一人前に育ててくださいました。また、企業支援に銀行の営業店担当者も必ず同行して、専門家のノウハウを学ぶようにしています。訪問回数は10年間で2,000回以上になりますので、支援人材の底辺拡大も順調に進んでいます。銀行員と顧客との関係は金利や担保などの融資条件交渉が中心で、どうしても顧客と対峙する構図になりがちなのですが、トレーニー制度を通じて創業、新事業展開、経営改善など顧客サイドに立って考えることはとても良い経験になっています。特に、この部分については若手行員たちにこそ経験してほしいと思います。

- 田島アドバイザー流の人材育成のポイントについてご教示いただけますでしょうか。—————

田島氏 私が同行して多い人で企業訪問を100回以上行い、原価と売価のメカニズムや利益が出ずに経営が悪化している企業の実態についても、現場で学んでもらいました。トレーニー制度を通じて顧客に対して選択肢の幅が広がるようなアドバイスを示せるようになりました。卒業された若手行員たちは素晴らしい成長を遂げてその後も活躍してくれています。



人気のイタリアンレストラン  
オープンテラスが開放感を演出

## 5. おわりに～ 今後の展開について

- 中小企業支援事業の今後の展開について、ご教示ください。—————

福島室長 2018年4月に八十二銀行の新長期経営計画がスタートしました。中小企業支援事業の運営方法見直しもテーマのひとつになっています。まだ漠然としていますが、銀行法人部の機能の一部をNERIに移管して、中小企業支援業務を集約する案があります。いずれ、国の支援事業が終了すれば、そちらの専門家たちにも独自事業のほうに加わって頂くことがあるかもしれません。

- 最後に、これまでの中小企業支援事業を振り返って、メッセージや感想等がありましたらお聞かせください。—————

福島室長 自分の考えをしっかりと持つことが、中小企業支援をマネジメントしていくなかで欠かせな

かったと思います。経営者と共に悩み苦しむ課題を解決して、地域に元気な企業がたくさん生まれました。また、専門家と接するうえで、女性職員の気遣いはありがたく、非常に助かっています。飲食店などの支援にあたっては、女性の視点からのポイントをアドバイスしてもらい参考になりました。先日、大学時代のゼミの集まりがあり、支援事業を中心に近況を報告したところ、仲間から「福島、いい仕事をしているな」と言われたことが嬉しかったです。

一つひとつの質問に丁寧に回答して下さり、地域シンクタンクの将来を見据えつつ、地元に着愛を持って人材育成に力を注いでこられた福島室長の温かな人柄が伝わってくる取材でした。

(文責：一般財団法人日本経済研究所

地域未来研究センター 副主任研究員

大橋知佳)