

平成21年度 マスターセンター補助事業

地方で活躍する中小企業診断士の実像

平成22年1月

社団法人 中小企業診断協会三重県支部

はじめに

皆さんは中小企業診断士という言葉聞いて、どんなイメージを思い浮かべますか。

税務相談をするなら税理士、法律相談するなら弁護士とイメージしやすいのですが、中小企業診断士にどんな相談ができるのかイメージしにくいのが実情です。

中小企業診断士は経営コンサルタントに対する唯一の国家資格と言われていますが、中小企業診断士の資格がなくても経営コンサルタントとして多くの方が活動されています。税理士や弁護士と違い、独占業務がないため、よく言えば幅広く、悪く言えば少しとらえどころがないという印象があります。

中小企業診断士は経営全般に関わり扱う領域が広く、それぞれが得意とするジャンルが違ってきます。相談する側としても中小企業診断士だからこの人に相談するというのではなく、あくまでもこの分野に強いコンサルタントというニーズで相談しているのが現状です。

特に中小企業診断士の数自体が少ない地方では身近に中小企業診断士がおらず、名前を聞いたことがあるという程度で具体的にどんな活動をしているのか全然イメージできていません。三重県内のいわゆる士(さむらい)業に関わっている人数を調べても、中小企業診断士は弁護士なみの貴重な存在になっています。

<三重県内の士(さむらい)業>

税理士	行政書士	司法書士	社労士	弁護士	診断士
749	715	265	221	114	105

税理士：東海税理士会の三重県支部所属の税理士会員数

行政書士：三重県行政書士会の三重県会の会員数

司法書士：三重県司法書士会の会員数

社労士：全国社会保険労務士会連合会の三重県会員リスト

弁護士：三重弁護士会の会員数

診断士：社団法人中小企業診断協会三重県支部の会員数

診断士以外は独立して事務所を開業している数字のため、資格保持者数はもっと多い

この冊子では、中小企業診断士がふだんどんな活動を、特に地方において行っているのかを紹介していきます。中小企業診断士とはどんな存在で、どんな相談ができるのか皆さんにとってイメージしやすくなれば幸いです。

平成22年1月

社団法人 中小企業診断協会三重県支部

支部長 大竹 美光

目 次

はじめに

第1章 中小企業診断士とは	_____	1
1. 中小企業診断士とは	_____	1
2. 中小企業診断士になるには	_____	1
3. 三重県の中小企業診断士	_____	4
第2章 中小企業診断士の支援事例	_____	6
1. 創業支援	_____	7
2. 金融支援	_____	16
3. 産業支援	_____	25
4. 技術支援	_____	33
5. 産学官連携支援	_____	43
6. 事業再生	_____	51

おわりに

第1章 中小企業診断士とは

中小企業診断士という資格に対して、多くの人は税理士、弁護士のような明確なイメージを持っていません。まずは中小企業診断士がどんな資格なのかみてみましょう。

1. 中小企業診断士とは

(1) 中小企業診断士の定義

中小企業診断士とは中小企業支援法に基づき、経済産業大臣により「中小企業の経営診断の業務に従事する者」として登録された者を指します。経営コンサルタントとして唯一の国家資格ですが税理士のように法律で規定された独占業務はなく、名称独占資格となっています。

ただ資格保持者のうち約7割は独立開業しておらず企業内診断士となっています。独立開業（プロコン）の割合は約3割で、資格保持者の8割が独立する税理士などと比べ独立開業する割合が低くなっています。中小企業診断協会・三重県支部でも中小企業診断士105名に対して、独立開業（プロコン）は30名で約3割となっています。

(2) 他の士業に比べ独立開業が低い理由

2001年に中小企業診断士試験が大幅改正され、工業、商業、情報の3部門に分かれていた登録部門の区分がなくなり一本化されました。試験内容が拡充され、経営戦略からマーケティング、法律、情報と広範におよび、体系的に経営全般を学ぶことからビジネスマンが自己啓発を目的として試験を受けるようになりました。ケースメソッドはありませんがMBA（経営学修士）に近い科目内容となっています。

経営者自身が中小企業診断士を取得し、後継者教育の一環として後継者や経営幹部が取得することがあります。この場合も企業内診断士としてカウントされます。

大手企業では経営計画を立案する経営企画室や系列会社、協力会社などの経営支援を行う部門があり、中小企業診断士の資格取得が奨励されています。

金融機関ではリレーションシップバンキングによる企業への提案力強化のため行員に中小企業診断士の取得をすすめています。受験指導を行う専門学校の通信教育費用や試験にかかる費用を全額銀行が負担し資格取得をサポートしている金融機関もあります。

各種支援機関でも資格取得が奨励されており、大阪府の多くの商工会議所では経営指導員の採用にあたっては基本的に中小企業診断士から選んでいます。これらの要因から7割がいわゆる企業内診断士になっています。

2. 中小企業診断士になるには

中小企業診断士になるには、どんなステップがあるのかみてみましょう。

(1) 第一次試験

8月に2日間(土日)にわたって第1次試験が行われます。試験は多肢選択式のマーク試験で、1日目が「経済学・経済政策」、「財務・会計」、「企業経営理論」、「運営管理」の4教科。2日目が「経営法務」、「経営情報システム」、「中小企業経営・中小企業政策」の3教科。

合格基準は、総点数の60%以上で、かつ1科目でも40%未満がないことです。2006年から科目合格制が導入されています。科目合格の有効期間は3年間で合格率は約2割です。

(2) 第二次試験

第一次試験の合格者に対し、筆記試験と口述試験が行われます。筆記試験は10月の日曜日に行われ、組織・人事、マーケティング・流通、生産・技術、財務・会計の4問が出題されます。いずれの問題も架空の中小企業が直面している現状が与件として示され、制限時間内に企業に対する診断と助言を行う記述試験です。

合格基準は総得点の60%以上で、かつ1科目でも40%未満がないことです。科目合格制はありません。第一次試験合格の有効期限は2年間ですので、合格年度とその翌年度の2年間に限り、第2次試験を受験することができます。2回のチャンスで合格できなければ第一次試験から受け直すことになります。筆記試験の合格率は約2割です。

口述試験は筆記試験合格者に対して行われ、筆記試験で出題された事例をもとに、個人面接が行われます。口述試験は12月で、面接官3名に対し通常の受け答えができれば落ちることはありません。

2008年度 中小企業診断士試験の状況

	第一次試験	第二次試験(筆記)	第二次試験(口述)
受験者数	13,564	4,412	877
合格者数	3,173	877	875
合格率	23.4%	19.9%	99.7%

中小企業診断士試験は最低でも1科目100時間は勉強しないと合格しない試験と言われていいます。1次試験は7科目ありますので単純計算で700時間が必要です。特に財務会計のような難易度の高い科目には100時間以上の時間確保が要求されます。2次試験の4科目にもそれぞれ100時間必要と考えると合計で1100時間。1年365日で割ると1日3時間の勉強時間を確保できれば合格できる資格です。

(3) 実務補習

第2次試験に合格後、3年以内に実務補習を15日以上受けるか、診断実務に15日以上従事しなければなりません。実務補習というのは第二次試験の合格者を4～6名毎に班分けし、先輩中小企業診断士の指導の元、3社の中小企業を訪問、企業診断を行うものです。以前は2月～3月に15日間ぶっ通しで行う15日コースしかありませんので、ビジネスマンはいかに休暇をとるか上司ともめたものです。中には実務補習を受けるために会社を退職した例もあります。現在は5日コースが出来、2月、7月、8月、9月に開催されています。少し時間がかかりますが5日コースを3回受けることで要件を満たすことができ、ビジネスマンが休暇申請しやすいよう配慮されています。実務補習が修了すると経済産業省に中小企業診断士として登録することができます。登録が終了すると「中小企業診断士登録証」という名前のICカードが届きます。

(4) 中小企業診断士養成課程

第一次試験合格者に対しては第二次試験を受けずに、中小企業診断士養成課程を受講することで中小企業診断士として登録することができます。第一次試験に合格した年度及びその翌年度に申込できます。実施しているのは中小企業大学校・東京校など9校で、東海地域では中京大学大学院ビジネス・イノベーション研究科、名古屋商科大学大学院マネジメント研究科、社団法人中部産業連盟、東海学園大学大学院経営学研究科の4校があります。

例えば中部産業連盟では、1年制コースで平日の夜間(2日間)および土曜日にスクーリング(講義)および企業診断実習5社を行います。入学金、受講料あわせて220万円で定員は24名です。中小企業診断士養成課程を活用すれば、合格率2割の第二次試験を受ける必要がありません。中小企業診断士を増やしたい金融機関では第一次試験に合格した行員を経費は金融機関持ちで養成課程に派遣しています。

(5) 中小企業診断士の更新要件

中小企業診断士に登録したら、ずっと中小企業診断士というような甘いものではありません。5年ごとに更新が必要で、定められた基準をクリアしないと失効してしまいます。要件は二つあり、一つが知識の補充要件です。一般的には研修機関が実施する理論政策更新研修(4時間)を年に1回受講します。中小企業診断協会・三重県支部が2009年度に行った理論更新研修の内容は「新しい中小企業の政策について」「中小企業の雇用管理(事例研究含む)」の2部構成でした。

もう一つの要件が実務の従事要件です。経営コンサルタントの国家資格ですので、中小企業のコンサルをしなさいという要件です。5年間で30日以上従事することが求められています。

独立診断士の場合は問題ありませんが、企業内診断士が問題となります。取引先が中小企業で日常の営業活動以外に、業務プロセス改善や経営指導などを行ったり、また勤務する企業が中小企業

の場合、自社の経営改善等の提案を行えば対象となります。他にも都道府県等中小企業支援センター（三重県は財団法人三重県産業支援センター）などが行う窓口相談業務などが認められていますので、活用されている中小企業診断士もいらっしゃいます。

3．三重県の中小企業診断士（社団法人中小企業診断協会三重県支部の実情）

東京、大阪など都会の中小企業診断士の実情と比べ、三重県には地方ならではの特徴があります。地方ならではの特徴をみていきましょう。

（1）公共機関に所属する中小企業診断士が多い

三重県内の独立診断士（プロコン）は3割で、残り7割がいわゆる企業内診断士となります。これは全国と変わりませんが、三重県では一般企業の企業内診断士が少なく、そのかわりに県など公共機関の企業内診断士が多いのが特徴です。

2006年に中小企業診断士の試験制度が改正され、中小企業診断士として登録するには中小企業診断士養成課程を受ける、または第二次試験に合格する二つの道が作られましたが、いずれにしても第一次試験に合格しなければなりません。受験者の負担が増すため科目合格制が導入されました。

2006年以前は中小企業大学校診断士養成課程（1年間研修）で学び、総合実習を受ければ中小企業診断士に登録できるという道がありました。県の商工政策を担当する部門や企業振興公社から職員を1年間、中小企業大学校・東京校に派遣し中小企業診断士の養成が行われていました。中小企業大学校に全国の公社や商工部門などから派遣された職員が集まり、1年間の寮生活を送りながら濃密な人間関係を構築できるため、新しい政策を立案する時に他府県の状況などをすぐ確認できるなどのメリットがあり多くの職員が派遣されました。

三重県の場合、105名の中小企業診断士のうち53名（56%）が中小企業大学校で診断士資格を取得しており、53名のうち44名（83%）が公共機関所属になっています。

三重県・中小企業診断士 資格取得先、所属別

	公共機関	民間企業	プロコン	退職	計
大学校で取得	44	3	2	4	53
試験で取得	7	17	28	0	52
計	51	20	30	4	105

2006年以降、中小企業大学校診断士養成課程（1年間研修）がなくなったため公共機関所属の中小企業診断士数は横ばいになると予想していましたが、試験を受けて資格取得される職員が毎

年のように排出し、数は増えています。

三重県・中小企業診断士 年齢構成

30代	40代	50代	60代	70代	80代	計
6	40	28	23	6	2	105

年齢構成は20代がおらず、ボリューム的には40代～50代が中心になっています。三重県の場合、女性の中小企業診断士は1名のみです。

(2) 独立診断士(プロコン)の仕事

30名の独立診断士(プロコン)があり、民間企業の経営コンサルタントを中心に行っている診断士もいれば、セミナーや講演を中心に活動されている診断士もいます。中小企業診断士の制度そのものが中小企業に対する公共診断の必要性からスタートしたこともあり、公共的な仕事もたくさんあります。

- ・ 経営革新計画の承認における企業診断
- ・ 小規模企業設備資金貸付における企業診断
- ・ 商工会議所などの窓口相談業務
- ・ 中小企業支援センターなどが行う専門家派遣制度
- ・ 建設業の経営事項審査

等

第2章 中小企業診断士の支援事例

第2章では中小企業診断士がふだん、どんな活動や企業支援を行っているのか物語風にご紹介します。会社名や登場人物は、すべて架空で、実在のモデルではありません。物語では企業の創業、融資、産業、技術、産官学、事業再生など様々な分野で中小企業診断士が活躍する姿を紹介しています。

三重県での支援事例ですので、都会の高層オフィスで高級スーツを着こなし、かっこよく顧客対応しているような経営コンサルタントは出てきません。登場するのは企業ニーズに必死に答えようと現場をかけずりまわっている中小企業診断士ばかりです。

よく中小企業診断士は「経営の町医者」と言われます。経営者から相談を受け、実際の現場を見ても、本当の経営課題は別にあることがあります。経営者自身、気がついていません。また気にはしても重要視していない場合もあります。

「風邪をひいた(経営に課題がある)」と思ったら、まずは中小企業診断士に相談してみてください。経営者からヒアリングしながら原因を整理し、風邪なのか、もっと重い病気ではないのか必要であれば現場を訪問して(往診して)調べます。現場訪問の結果、処方箋(経営の見直し)を出す場合もあれば、専門医を紹介することもあります。専門医とは、該当分野に強い中小企業診断士、また税理士や社会保険労務士など他の士業の場合もあります。また一人ではなく医療チームを組んで企業ニーズに対応する場合もあります。

中小企業診断士と接点がある方は珍しく、多くの経営者も中小企業診断士という名前は知っているが、具体的にどういう仕事をしているか知らない方が多いようです。ぜひ支援事例をお読みいただき実像についてイメージしてください。

1. 創業支援(IM(インキュベーションマネジャー)日記)

私、田川はあるBI(ビジネスインキュベータ)のIM(インキュベーションマネジャー)を務めることとなった。インキュベーションとは『孵化』という意味で、何でも1950年代のアメリカで倒産した工場内を不動産業者が小さく仕切り、起業場所として貸し出していた時、その中に養鶏業者がいて孵化器(インキュベータ)を使って鶏を育てているのを見て、「自分は『ビジネス・インキュベータ』を経営している」とジョークを言ったのが語源とか。そこから起業家のための施設をBI(ビジネスインキュベータ)と呼び、そしてそこで起業家をサポートする支援者をIM(インキュベーションマネジャー)と呼ぶようになったそう。

IMをしているとBI利用者から日常的に様々な相談がある。『多くのコンサルタントがすなる日記(ブログ)というものを自分もしてみむとてするなり』と土佐日記のようにブログをしようと思いつながらなかなかできていないが、ここでは私の創業支援に関する日々寄せられる相談ごとの中から典型的なものを日記形式で紹介させて頂いた。

< 中小企業診断士のプロフィール >

田川 佳久(たがわ よしひさ): 中小企業診断士

このコラムの著者。大学卒業後、上場企業、外資系企業の勤務を経て独立。コンサルタントとして活動する傍らで、旅行業や特産品販売店も営み、起業支援と観光まちおこしの両面から地方再生に取り組んでいる。

(1) 経営戦略策定

< 概要 >

ターゲット市場をどのように定め、そこで継続的に競争優位に立てるようにどのように強みを構築し、いかにして潜在顧客にアプローチするか。要は経営の根幹に関する部分で、ここでの舵取りを誤ると成功は遠のく。

< 登場人物紹介 >

田川 佳久(たがわ よしひさ): 中小企業診断士。このコラムの著者。

春木 一郎(はるき いちろう): ベンチャー企業である株式会社エンタメカ代表取締役社長、32歳

起業家春木氏からの戦略策定の相談

私のIM業務は4月にスタートした。このBIは1年前に建設された新しい施設であるが、それ

でも年度の変わり目である4月には起業家の入れ替えがあった。またIMも入れ替わったので、まずは現状を把握する必要がある。各起業家から話を聞くことにした。

ある起業家春木氏は、海外からロボットのパーツを輸入して自社で組み立て、オペレーションシステムをインストールして販売しようとしている。「しようとしている」のであって、未だ実際には販売できていない。同氏からの相談は、ずばり事業の立ち上げ方である。ASIMO(アシモ)のような本格的なロボットではないものの、それでも1機当たり数10万円から100万円超の価格となる。生活必需品ではないので趣味・娯楽目的での購入となるが、ユーザーが「ちょっと試しに買ってみようかな」と思って買うには高過ぎる。また、単なる輸入販売ではなく、自社で組み立て・システムインストールと一手間、二手間かけてはいるが、少し知識のある人であれば真似することは不可能ではない。現時点では必ずしも数が多いわけではないが、同業他社も存在する。さて、どうしたものか・・・。

解説 入口商品、VRIO分析、市場細分化

今回の相談のロボットのように高額の商品は購買者にとって購入に至るまでの敷居(心理的障壁)が高い。今回のようなケースでは、それを下げる『入口商品』を準備することが必要となる。『入口商品』とは、潜在顧客が低価格で対象商品を試す、または疑似体験することができる商品である。入口商品で対象商品の提供価値・効用を実際に確認できれば、潜在顧客が安心して対象商品を購入することができる。通信販売やサービス業で見られる『初回無料』、『無料サンプル』や『初回割引』などが入口商品の例である。

その上で、価格競争に陥らないように同業他社との『差別化』を構築する必要がある。差別化を考える際には、以下の『VRIO分析』の考え方が有効である。

【第1段階】Value(価値) 自社の製品・サービスは顧客にとって価値があるか。

【第2段階】Rareness(希少性) 市場において希少性があるか。

【第3段階】Imitability(模倣困難性) 同業他社が模倣することは困難か。

【第4段階】Organization(組織) 自社の強みは個人に依存せず組織的に構築されているか。

第1段階は申し上げるまでもない。第2段階の『希少性』が充足されていれば、市場において類似した商品がないので価格競争に巻き込まれ難い。第3段階の『模倣困難性』が充足されていれば、同業他社は簡単には模倣できないので市場における希少性は簡単には失われない。第4段階の『組織』が充足されていれば、個人の退職等によってその強みが流出することもないので、市場における競争優位は長期的に継続する。創業間もないベンチャー企業や中小企業では、どうしても経営幹部や一部社員への個人依存になることは致し方ない面もあるので、いかにして『希少性』と『模倣困難性』を築くかを考えることになる。

市場における希少性を考える際に、日本におけるオンリーワンとなると大企業であればまだし

もベンチャー企業や中小企業にはかなりハードルが高い。しかし、小さな市場をターゲットにすればその中でオンリーワンになることは可能である。自社がオンリーワンまたはナンバーワンになることを目指して市場を細かく分けることが『市場細分化』である。市場を細分化するには様々なパラメータ（変数）がある。例えば、住所の行政区分（市町村）、性別、年齢、家族構成、年収、ライフスタイルなどである。このようなパラメータで市場を細分化すれば、自社がオンリーワンまたはナンバーワンに近い存在、すなわち市場での希少な存在になることができる。この際、あまりに市場を細分化し過ぎると、確かにオンリーワンになるかもしれないが、市場が小さ過ぎて会社を維持するために十分な売上が確保できなくなることに注意しなければならない。

バリューチェーン	強み		V (価値)	R (希少性)	I (模倣困難性)	O (組織)
	例	自社	その強みは顧客に価値を提供しているか。	その強みは市場において希少性はあるか。	その強みは競合他社に模倣されにくいのか。	その強みは組織的に構築されているか。
購買・調達	・海外のサプライヤーとの独占契約 ・グループ内での共同購入システム					
製造	・フレキシブルな生産システム ・高品質・低コストな海外工場					
出荷・物流	・グループ内に物流会社あり					
セールス・マーケティング	・代理店網確立 ・高い提案営業力					
保守・アフターサービス	・全国を網羅する保守サービス網					
技術開発	・充実した基礎研究者と開発研究者					
人事労務	・充実した社員教育体制 ・高いモチベーションを維持する人事制度					
経営全般	・ワンマン経営なので意思決定が速い ・高い格付けによる資金調達余力					

後日談

春木氏には、入口商品としてロボットの短期レンタルと出張イベントを提案した。これらによりロボットに関心を持った潜在顧客が商品を手にとって確認することができるので、高価格という敷居（心理的障壁）を克服することができる考えた。

また、どの市場を選んで自社の強みをどこに築くかという点については、市場を三重県内に絞

って幅広いロボットを取扱うか、あるいは特定用途のロボット（Ex.産業用、エンターテインメント用など）に絞って市場を県外にも求めるかという2つの選択肢が考えられる。地理的に市場を細分化して三重県に絞り、取扱商品が豊富でワンストップでロボットニーズに応えられることを強みにするか、あるいは用途から市場を細分化して特定用途に絞り、その特定用途において技術的な強みを持ち、地理的には相対的に広いエリアをターゲットにするかの二択である。前者では幅広い用途のロボットを揃えるのに資金が必要であるため、最終的には後者を選択することを勧めた。また用途としては、産業用は競合も多く、身に付けなければならない技術的な要素も多いため、まだ競合が少ないエンターテインメント用に特化することを勧めた。

同氏は現在、エンターテインメント用ロボットに関する技術的な強みを磨きつつ、県内外に顧客を求めて奔走し、手応えを感じているところである。この助言の結果が明らかになるにはもう少し時間がかかりそうだ。

（２）資金調達

< 概要 >

ベンチャー企業に限らず、設備投資や運転資金の調達は企業経営における日常茶飯事であるし、資金調達をつつがなくこなし、資金繰りを回すことが経営者の必須の責務でもある。創業間もないベンチャー企業は小資本で内部留保も少ないことが多いので、外部からの資金調達に依存することも多くなる。

< 登場人物紹介 >

田川 佳久（たがわ よしひさ）：中小企業診断士。このコラムの著者。

夏山 克典（なつやま かつのり）：ベンチャー企業である株式会社センシング・ジャパン代表取締役社長、35歳

起業家夏山氏からの資金調達の相談

今日は処理すべき書類仕事が多く、BIに夜遅くまでいた。21:00過ぎにドアを遠慮がちにノックし「ちょっと5分くらいいいですか」と起業家夏山氏が入ってきた。嫌な予感がした。だいたいこの時間帯の相談が5分で終わった試しがないが、断るわけにもいかないので話を聞いたところ、やはり資金繰りに関する長い相談であった。同氏は海外メーカーから特殊なセンサーを日本で独占販売する権利を得て輸入し、自社でシステムに組み込んで販売しているが、ある程度の在庫を持つ必要があるののでいずれ運転資金が枯渇しそうとのことだ。4月の現状把握の際に、システムそのものは顧客からの受注生産であっても、リードタイムを長くすることはできないので心

臓部であるセンサーはある程度の在庫を持つ必要があるのではないかと私が問題提起し、それを検証しての今日の相談でもあるので、ここは何とかしたい。創業資金と言えば以前なら国金（国民生活金融公庫）今は合併して誕生した日本政策金融公庫を優先的に考えようと提案したが、同氏は国金の名前は聞いたことがある程度で、手続きはおろか、どのようなメニューがあるのか全く知らなかった。起業家とはそのようなものだし、逆に本業に特化すべきなのでそうあるべきなのかもしれない。日本政策金融公庫のホームページから『新規開業資金』を紹介し、それを目指すこととした。政府系の金融機関と知り、同氏はすっかり融資が決まったような浮かれようであったが、以前にも同ローンを申し込んだが満額は融資されなかったことがあったので、あまり期待し過ぎないように釘をさしておいた。

解説 資金調達（日本政策金融公庫の活用）

設備投資、あるいは仕入などの運転資金と起業にはなにかと資金が必要になる。まずは資本金、株主からの借入金などから優先的に融通することになるが、それだけでは賄いきれないことも多い。そんな場合には、まずは日本政策金融公庫の新規開業資金（新企業育成貸付）を検討することになる。国民政策金融公庫のホームページ（<http://www.k.jfc.go.jp/>）には、必要書類一覧、作成書類のフォーマット、Q&Aなどが紹介されているので、まずはホームページで必要情報を収集してから、最寄りの国民政策金融公庫の支店に行くことになる。

後日談

夏山氏とは、一緒に日本政策金融公庫の支店に相談に行った。事前にホームページで情報を収集してあったので、必要書類を整え、作成書類にも記入した上で訪問した。新規開業資金の場合には、ビジネスプランが重要になるので、かなり時間をかけてヒアリングを受けた。初回の面談から「満額ご期待に応えられるかどうか」というようなコメントもあり、やや厳しそうな印象も受けたが、金融機関の立場に立てば、ゼロから事業を始めようとする起業家への融資なので慎重にならざるを得ない事情も分かる。不足書類を提出し、担保、保証人などの情報を提供して結果を待つこととなった。



結果的には、500万円の融資申し込みに対して100万円との回答であった。減額されるにしても何とか200万円は確保したいと考えていたが、残念な結果に終わった。公庫の担当者曰く「起業家に対する融資はどうしても厳しくなりがちなので、ご希望額には及びませんが、まずは少額でもきちんと返済した実績を作って頂き、当公庫との信頼関係を築いて頂ければ、次の資金調達の際にはご要望に近づけると思います」とのことであった。当初、同氏は100万円程度であれば融

資を受けずに何とかするとのことであったが、担当者のコメントを受けて実績作りのために借り入れることとした。

(3) 採用

< 概要 >

前記(2)の相談の『資金(カネ)』も重要な経営資源であるが、経営資源の中でも特に重要なのが採用の対象となる『人』である。企業が成長していく過程で社員数は増えていく。それに伴い人件費も増える。固定費である人件費をどう抑えるか、あるいはどのように変動費化するかはベンチャー企業にとってはまさに生命線であると言える。

< 登場人物紹介 >

田川 佳久(たがわ よしひさ): 中小企業診断士。このコラムの著者。

秋田 満則(あきた みつり): ベンチャー企業である株式会社コンパクトシステム代表取締役社長、42歳

起業家秋田氏からの採用の相談

創業直後から事業が順調に推移していたので相談が少なかった起業家秋田氏から珍しく相談があった。これまで経費を抑えるために自分ひとりで事業運営していたが、そろそろ業務をこなしきれなくなってきたので社員を採用したいとの相談であった。忙しいときだけ手伝ってくれるアルバイトか、ちょっと無理をして契約社員が正社員を雇用するかで迷っているとのこと。同氏の事業はシステム開発であるので、アルバイトだと適材を見つけられないであろうし、もし素質のある人材を確保できてアルバイトであれば仕事を覚えた頃に離職する可能性もある。また、即戦力の有能な人材はおそらく外注プログラマー並みの高単価になるものと考えられることを指摘した。特に資本を必要としないシステム開発で、事務所もBIを利用しているので、これまで固定費は自身の役員報酬だけであったが、それも資金繰りが苦しければ未払いにできた。しかし、社員を採用するとなると給料日には必ず支払わなければならない固定費が発生することになる。同氏はその場では結論を出すことができず、家で一晩ゆっくり考えることになった。

解説 採用

企業が成長していく過程で採用は必ず通過しなければならない関門である。秋田氏のように固定費を抑えたいと考えるのはどの起業家も同じであるので、できれば変動費である不定期のアルバイトや非常勤スタッフで何とかしたいと考える。それでいて良い人材を採用したいと考える

が、それは容易ではない。選択肢としては、以下が考えられる。

- ・さほど専門性が高くなく、覚えてしまえばルーチンワークの繰り返しであればアルバイトまたは非常勤スタッフを採用する。
- ・事務作業担当のパート社員を採用し、起業家自身が本業に当たれる時間を確保する。
- ・契約社員または正社員を採用して育成し、組織としての業務処理能力を高める。

秋田氏のケースでは、プログラミングではなくデータ入力など比較的難易度の低い業務のみを担当させるのであれば繁忙期のみのアルバイトまたは非常勤スタッフ、自身が経理業務などの事務作業で相当の時間を取られているのであればパート社員、あるいはSE養成を目指すのであれば正社員採用か正社員含みでの契約社員となる。

昨年秋以降の世界同時不況の影響で、有効求人倍率は低く、失業率は高くなっているため、起業家にとっては事業環境としては厳しいものの、採用環境は改善していると言える。好況期には大企業の採用意欲が旺盛なので、ベンチャー企業が優秀な人材を採用するのは難しいが、不況期は逆にチャンスと言える。

これはベンチャー企業に限ったことではないが、1~2回程度の面接で人物を見極めることはほぼ不可能である。もし採用しようと考えている人が既に前職を退職して求職活動をしているのであれば、たとえ1週間でもアルバイトをしてもらって人物を見極めることが有効である。当社でも、そのような方法でアルバイト期間後にお断りした方もいたし、逆にそのような方法が採れたのに採らなかったばかりに後悔したこともある。求職者によっては値踏みされるようで事前アルバイトを嫌う方もいるが、この方法は必ずしも求人企業のためだけでなく、求職者にとっても正式に就職する前に企業を見極めるいい機会でもある。求職者と求人企業のミスマッチを解消する、双方にとってWIN-WINの方法として、求職者の理解をもらって実践することを勧めている。在職中に求職活動をしている場合には、この方法が使えないので面接時間を長くしたり、面接回数を増やしたりするなどの工夫が必要である。求職者が退職後であっても在職中であっても、前職場からの推薦状を要求してみるのは効果的な場合が多い。

後日談

結局秋田氏は事務担当の女性パート社員を採用した。幸いにも非常に優秀な人材を採用することができた。地元出身で、東京の大学卒業後、地元に戻って就職した地方銀行を結婚で退職し、主婦業と子育てに専念していたが、子供が保育園に入って時間的な余裕ができたのでパートで働き始めようとした女性であった。これは三重県に限らず地方では共通の事情だと思うが、優秀な男性は首都圏・関西圏など県外で働く傾向にある。しかし、女性は男性よりも地元に戻る傾向が強いので、優秀な女性社員を採用できる可能性は高い。女性社員活用が国の政策として叫ばれて久しいが、単なる男女雇用機会均等法の義務としてではなく、経営戦略として女性社員活用を考

えるべきであると感じた次第である。

(4) 補助金申請

< 概要 >

これもある種の『資金調達』である。補助金とは『新規事業立上期の経費負担の一部支援』か『研究開発の成果である製品・サービスの出口（販路）支援』のいずれかを対象としていることが多いが、前者の観点からベンチャー向けの補助金も多い。金融機関からの資金調達に代わる、返済する必要のない資金として補助金をうまく活用することがベンチャー企業の成長を加速する。

< 登場人物紹介 >

田川 佳久（たがわ よしひさ）：中小企業診断士。このコラムの著者。

冬柴 正幸（ふゆしば まさゆき）：ベンチャー企業である株式会社冬柴システム研究所代表取締役社長、48歳

起業家冬柴氏からの補助金の相談

起業家冬柴氏からの補助金のプレゼンテーションに関して相談があった。三重県産業支援センターのベンチャースタートアップ補助金の1次審査（書類審査）を見事にパスし、2次審査（プレゼン）の連絡を受けたというのだ。申請書作成から手伝っていたので、まずは1次審査通過を喜び合い、早速2次審査の準備に入った。残念ながらプロジェクターは使えず、審査員に紙媒体の資料を配布するだけとのことであったが、パワーポイントで資料を作成し、それを配布することとした。10分間のプレゼンと10分間の質疑応答とのことであったので、限られた時間を有効に使えるように工夫する必要がある。まずは同氏の考えたシナリオでリハーサルを行い、その上で気付いたことを助言した。

解説 補助金

企業向けの補助金は国レベル、都道府県レベル、市町村レベルでそれぞれ用意されており、かなり豊富なメニューがある。補助金の考え方は、『新規事業立上期の経費負担の一部支援』か『研究開発の成果である製品・サービスの出口（販路）支援』のいずれかが多い。前者の観点でベンチャー企業向けの補助金も多く、三重県産業支援センターに



はベンチャー事業化補助金やベンチャースタートアップ補助金というメニューがある。様々な補助金や支援メニューを一般企業の経営者が網羅的に把握し、それらに精通することはほぼ不可能なので、IMをはじめとする企業支援者の役割の一つに補助金・支援メニューと企業との仲介機能がある。具体的には、メニューの把握、企業への紹介、申請書作成支援、プレゼン支援などである。今回はプレゼン支援であった。企業経営していく中でプレゼンテーションする機会が多いが、起業家はまだ慣れていない場合が多い。このような機会を使って場数を踏んでプレゼンテーションの腕を磨く必要がある。

後日談

冬柴氏のプレゼンには3名参加できるとのことであったので、私も同行した。当然、プレゼンするのは冬柴氏であり、私はその背後に控えていて、もしも出番があったら側面支援する役目である。プレゼン中に審査員から事前に懸念された質問があり、その質問への同氏の対応が必ずしも審査員の期待通りではなかったため、残念ながら好印象を審査員に残せなかったと感じた。プレゼンが終わった直後の反省としては、審査員からの質問のほとんどすべてが事前に予想できたものばかりであったため、想定問答集を作っておくべきであったことと、何名かの模擬審査員を準備したうえでしっかりとリハーサルするべきであったことである。

残念ながら同氏は2次審査の選に漏れた。

2. 金融支援（金融機関における企業内診断士奮戦記）

今回紹介した二つの物語は、金融機関を定年退職し、今では「年金診断士」として、いささかでも社会のお役に立てればと願いつつ仕事を続けている筆者が、いわゆる「企業内診断士」として金融機関に在職した時、実際に体験した事例に基づいている。

両話とも、一般的にいう「銀行員」というイメージからは想像もできない、金融機関の融資担当者が奮戦する様子を取り上げたつもりである。何かのご参考になれば幸いである。

近年、経済のグローバル化が進み、地方の中小企業といえども、海外で起った経済現象の影響を受ける度合いが以前にも増して大きくなっている。2008年秋以降の「世界同時不況」の影響は、地方の中小企業の経営にも大きな影響があり、経営体質の弱いところは、経営の危機に瀕しているところも少なくないと聞いている。

金融機関では、融資先（取引先）の現況把握時、融資案件の取り上げ時、取引先の様々な経営相談への対応、取引先の事業再生時、債権回収時、等々、ますます中小企業診断士の有資格者が必要となっており、またその活躍の場が広がってきているのではないだろうか。

つまり銀行員には「取引先を見る目を養う」ことが要求されており、若いうちからこういう分野の勉強・研鑽を重ねておく必要があるし、中小企業診断士を目指して勉強を続けることは、自らの仕事と人生にとって決して損にはならないものと考えている。

< 中小企業診断士：伊藤俊介のプロフィール >

伊藤俊介は、30代後半であるが、大学卒業後、自分の故郷三重県に本店を持つ五十三次銀行（いわゆる地方銀行）に入行し、銀行員一筋に歩んできた。銀行業務を行う傍ら、体系だった専門分野のキャリアの必要性を感じ、中小企業診断士、日本生産性本部認定コンサルタント、宅地建物取引主任等の資格を取得してきた。銀行で上位職を目指すためには、幅広い知識と経験が要求されるため、日夜努力を重ねているところである。

（1）新規融資の支援

< 概要 >

銀行に新規融資の話が持ち込まれたが、利益計画や資金計画もほとんど作成されていない取引先に協力して融資の実行までを組み立ててゆく過程で、中小企業診断士としての知識やノウハウが生かされてゆくという物語である。

< 登場人物 >

五十三次銀行伊勢国支店 融資係責任者：伊藤 俊介（主人公）

桑名百貨店：四日市部長

スーパー尾張：石薬師常務取締役

伊藤俊介は、五十三次銀行の企画部に3年間在籍していたが、昭和62年2月、しばらく離れていた支店勤務を命ぜられ過日着任したばかりである。

伊勢国支店での役割は、支店長・次長に次ぐ3として、部下を8人抱える融資担当責任者の仕事であり、前任者との引き継ぎも終え、そろそろ自分のペースで仕事をしようと意気込んでいた。

伊藤はいつものように、午前9時の開店を控え、当日の業務に係る書類等を各担当者に委ね、本日の実行案件等の確認をし終えた。店舗のシャッターが上がり、いよいよ、本日の営業が始まった。

本日の未処理案件の確認をしようとしていたところに、従来から取引のある桑名百貨店の四日市経理部長が訪ねてきた。桑名百貨店は、地元商店がいくつか入居するいわゆる「寄り合い百貨店」を束ねるディベロッパー会社（不動産管理会社）であった。

四日市経理部長の話によれば、『この度、百貨店の店舗が老朽化してきたので、全面的に改装を行うのを機に、東海地方を地盤とする大手食料品スーパーである「スーパー尾張」をキーテナントとして招請し、地元商店の存続を図り、地域の活性化にも貢献したい。ついては、入居する地元商店にも出資させるが、店舗新築資金について、不足する分（300百万円）を融資してほしい』というものであった。

当時は、今から考えれば、「バブル経済のはしり」の頃で（もちろん「バブル」などという言葉は世の中に存在しなかったが）、景気もさほど悪くなかった時期であった。

五十三次銀行が本店を置く、三重県のような地方では、現在のように大手スーパーマーケットや大型GMSが幅を効かせていることはなく、地元の比較的小さい規模のスーパーもチェーン化し、多店舗展開を始めている時期で、四日市経理部長の話は時宜を得た話であると理解できた。

さて、伊藤は四日市経理部長の申し入れを具現化すべく、桑名百貨店の新店舗計画の聴取に着手した。しかし、新店舗に関する計画資料の提出を求めたが、出てくるのは、新店舗の設計図のみである。

今計画を実現するためには、いくら資金が必要であるかはおおよそ掴んではいるようだが、自己資金をどれくらい準備できるのか、月々いくら返済が可能なのか、その裏付けとなる収益計画は・・・と話を進めてゆくに従って、それらが全く作成されていないことが分かってきた。

そのような状態で、四日市経理部長はスーパー尾張と交渉を開始しているというのだ・・・・・・。伊藤は、背筋が寒くなる思いがした。

申し入れ金額を考えれば、金融機関の融資担当者としては、収益計画、資金計画の妥当性を判断

するとともに、融資額に見合う担保（専門用語で「裏付け」ともいう）も徴求する約束を取り交わした上で、稟議書を作成し、本部の決裁も取らなければならない。

そこで、桑名百貨店の直近3期の決算書をベースにした収益計画、資金計画の枠組を作成し、1週間程度で、計画を作成するよう依頼した。

ところが、1週間はおろか10日しても一向に提出されてこない。業を煮やした伊藤は、桑名百貨店の事務所に四日市経理部長を訪ねた。

伊藤：『四日市部長さん、あの計画書は作っていただきましたか？』

四日市経理部長：『申し訳ありません、作り方が良く分らないのでそのままになっています。』

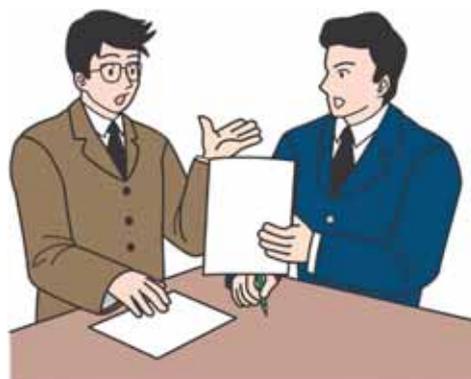
伊藤：『それは困りましたね、私もお手伝いしますから、計画書を作ってください。それがなければ申し入れに応ずることはできません。』

ということで、当時手に入れた「NECの9801」上で、「ロータス123」の表ソフトを使い、利益計画と資金計画の基本的枠組みを作成し、四日市経理部長と何度も打ち合わせて、計画を練り上げるお手伝いをしたのである。銀行勤務の時間は、通常の業務もあるので、帰宅後や休日にパソコンに入れては、四日市経理部長と擦り合わせるという日々が続いた。

おおよその計画が出来上がり、必要資金の金額や返済可能額も分かってきたところで、担保の交渉に入った。

銀行が店舗の新築資金を融資する場合、通常、融資対象となる物件に(根)抵当権を付けるのが常識である。そのつもりで、登記簿謄本を取り寄せたところ、当該土地に先順位が設定されており、出目（先順位を差し引いた残額）が非常に少なく、融資金額をカバーすることができないという状況であった。先順位者は桑名百貨店がキーテナントとして招請しようとしている「スーパー尾張」であった。

そこで、伊藤は、四日市経理部長と交渉した。



伊藤：『この物件では、申し入れの金額を融資することはできません。他に担保となる物件はありますか？』

四日市経理部長：『これ以外に担保となる物件はありません。』

伊藤：『それは困りましたね。次善の策として、スーパー尾張（先順位の債権者）に「順位譲渡」の交渉はできませんか？』

四日市経理部長：『交渉はしてみますが、スーパー尾張が承知するかどうかは分かりません。』

伊藤：『それが応諾されなければ、融資金額を保全できる金額の範囲まで減額せざるを得なくなります。』

というようなやりとりがあり、結局、四日市経理部長がスーパー尾張と交渉に行くことになり、私も同伴させていただくこととなった。

スーパー尾張の経理担当、石薬師常務取締役と面談できることになり、四日市経理部長と二人で名古屋市に向かった。スーパー尾張の事務所はビジネス街の一角にあり、その3階に案内された。

四日市経理部長は、スーパー尾張の石薬師常務取締役とは、今回の件で面識があり、まず、交渉の口火を切った。

四日市経理部長：『今回の件でメインバンクである五十三次銀行伊勢国支店から店舗新築資金を借り入れることとなったのですが、担保不足を指摘されています。御社の先順位を五十三次銀行に順位譲渡していただけませんか？』

石薬師常務取締役は、その大きな目を見開き、一瞬我々をにらみ返したようにも見えたが、落ち着いた口調で、伊藤に質問した。

石薬師常務取締役：『桑名百貨店が融資を申し入れている金額はいくらか？、物件の価値をどの程度と見ているのか？、他に担保物件はないのか？』

伊藤は、本計画全体の必要資金、融資申込金額、対象物件の評価額、担保不足金額等を数字を示しできるだけ具体的に答えた。(内心は「私のような若輩者の言うことをまともに聞いてくれるのだろうか」と怯えながら・・・。)次に、石薬師常務取締役からどんな言葉が飛び出すのか、気が気ではなかった。

石薬師常務取締役：『四日市経理部長さん、この融資が受けられなければ、新店舗は立たないのだね。』

四日市経理部長：『そのとおりです。店舗新築計画はどんどん進んでいます。今更止めるわけにもいきません。』

少し間を置いた後、

石薬師常務取締役：『この計画が頓挫するようでは我が社も困る。順位譲渡を考えよう。ただし、

取締役会案件になるから少し時間が必要だよ。』

今までの緊張が一気にほぐれた瞬間であった。

さらに、石薬師常務取締役からは、予期しない発言があった。

石薬師常務取締役：『実は、私は某都銀から当社に来た。銀行員の気持ちはよく分かる。君の熱意もよく分った。今後も銀行業務に熱意をもって励みなさい。』

伊藤は、さっそく、伊勢国支店に帰り、支店長に事の次第を報告した。

後日、スーパー尾張から「順位譲渡の承諾書」が届いたため、第一順位の根抵当権を設定し、無事融資実行をすることができた。もちろん、建物（融資対象物件）が完成した暁には、建物にも第一順位の根抵当権を設定できることとなり、稟義申請通りの条件履行ができたのである。

（２）債権回収と担保物件をめぐる交渉

< 概要 >

不動産担保をめくり、「現場重視」の姿勢や、ポイントを押さえた交渉などのノウハウを駆使して問題を解決してゆくという、余り知られていない銀行員の姿を取り上げた。

< 登場人物 >

五十三次銀行伊勢国支店 融資係責任者：伊藤 俊介（主人公）

庄野木材(株)：亀山社長

関不動産(株)：坂下社長

土山不動産(株)：倒産した会社

伊藤俊介は、五十三次銀行伊勢国支店の融資担当責任者として赴任して1年程度経過した平成63年2月、長期に焦げ付いている貸出金（債権）の回収に取り組んでいた。

その債権の中に、代表者が夜逃げをした、土山不動産(株)に対するものがあった。

この債権には、何回競売にかけても買い手がつかない不動産担保が1件残っており、伊勢国支店の超優良取引先の庄野木材(株)の亀山社長が保証人の一人に加わっているという、いわく因縁付きの案件であり、歴代支店長・融資責任者とも手を焼いている案件であった。

そんなある日、伊藤は、その有力な保証人亀山社長と面談する機会があったので、土山不動産(株)に対する亀山社長の個人保証の件を持ち出した。

伊藤：『過去にはいろいろあったようですが、少しでも代位弁済していただけないでしょうか？』

亀山社長：『その借り入れには、不動産に担保が付いているはずだ。まずそちらの処分を先にしてから言ってくれ』

伊藤：『おっしゃられる通り、土山不動産(株)が倒産後、たくさんあった担保不動産を競売に掛け、貸出金に充当してきたのですが、あと1件の物件が残っています。なかなか競落されないで最低競落価額を下げた上で再度競売申請しようと考えているところです。これが処分できれば、代位弁済をお願いできるのですね？』

亀山社長：『そうなれば考えないこともない。』

とのことやりとりがあった。

一般的には、銀行債権に対する保証人の保証形態は当然「連帯保証」であるから、債権が回収不能になれば、他に担保があるかどうかに関わらず、連帯保証人に対し銀行は代位弁済を請求できる権利を有するのだが、保証人が地元の有力者であったりすると、慎重な対応をするのが当時では常識となっていた。



現在の時勢であれば、銀行は長期に焦げ付いている債権等については、「バルク」(注1)で一括処分し、貸し倒れ損失を計上することも考えるだろうが、当時はそのような手法もなかった時代である。

さて、そのような流れを受け、伊藤は、他の保証人に対する請求を地道に行うとともに、この物件を早期に処分するという2面作戦を実行に移すことにした。

この物件の競売に関しては、管轄の裁判所から入札最低価額を下げた上で再度競売を行うことを承諾するかどうかの問い合わせの書類が到達していた。

価額の引き下げはやむを得ないこととしても、手続きに入る前に、まず現場を見ておく必要があると判断して、現地視察を行うこととした。「現場百回」は診断士としての常識である。

伊藤は、現地に立ち、書類上の構図と照らし合わせてみて、愕然とした……………。

競落されない理由が分かったような気がした。

この土地は、住宅団地が隣まで開発されてきている場所にあるが、付近一帯の山林の頂を削って住宅開発をした残地のような場所にあった。

隣接地は現況宅地であるが、対象物件は急な傾斜地で、実態として隣接地の法(のり)面のよな形状となっており、それを住宅地として開発するには、単独では相当の投資が必要と考えられるからである。

そこで、伊藤は、競落価額を引き下げのを機会に、隣接地の所有者に買い取っていただくよう依頼することを考え、隣接地を所有する不動産業者を訪ねてみることにした。

構図から隣接地の地番を知り、さらにその地番の登記簿謄本を取り寄せて、所有者を捜しあてた。所有者は、名古屋市にある関不動産㈱であり、NTTで電話番号も聞き出すことができた。

その業者の事務所は、名古屋市のいわゆる「歓楽街」の一角にあった。その事務所とはあるマンションの2階にあったが、階段を登るにつれ、伊藤には不安が募ってきた。なんとも雰囲気薄暗いのである……………。

しかし、電話で坂下社長にアポイントも取ってあるし、今更引き返すわけにもいかない。意を決して、関不動産㈱の看板が掛ったドアをノックした。

サングラスを掛け、白い縦縞の入った黒をベースとしたダブルの背広を着た若いお兄さんが出てきた。階段を登る時感じた不安が的中したような気がした。しかしここまで来た以上引き返すことはできない。「こちらの誠意を伝えるだけだ」と自分に言い聞かせ、案内された本革張りの応接椅子に座って、坂下社長のお出ましを待つことにした。

坂下社長が出てきた……………。格好は出迎えてくれた若いお兄さんとよく似たいで立ちであった。

面会を許していただいたお礼を申し上げた後、地図を広げ、さっそく本題に入った。

伊藤：『この御社所有物件の隣接地が当行の担保物件となっております、何度か競売を掛けているのですが、落札されませんので、裁判所の勧告に応じ、最低競落価額を下げることにしました。価額も大分下がる予定ですので、本物件の落札を検討してもらえないでしょうか。』

それに対し、先方からは、意外な言葉が返ってきた。

坂下社長：『その物件はよく知っている。実はその物件を購入する時、貴行の担保物件となっている土地も一体であると判断して購入したつもりであった。ところが後になって登記上ではその部分が含まれていないということが分かり、大変迷惑している。』

伊藤：『そうでしたか、そのような事情を全く知りませんでした。現場を見てきましたが、この土地を最も有効活用できるのは御社しかないように思われます。なんとか購入（競落）していただけないか？最低競落価額も下げる予定ですので……………。』

しばらく沈黙状態が続いた。伊藤は、その時になってようやく周りの状況が見えてきた。伊藤の座った側の後方の壁際には、先ほど案内いただいたお兄さんを含め三人のよく似た服装の方が立っ

ていらっしやる……………。

坂下社長：『当社でも、長い間の懸案事項になっているので、一度考えてみる。』

伊藤：『是非よろしくお願いします。』

ということで、その場を辞した（逃げるような気持で・・・・）。背広の下は汗ばんでいた。

「競売物件は競落された」との裁判所からの通知者が到着したのは、それから数か月経ってからであった。

しかし、その通知書の中身を見て伊藤は「あっ」と驚いた・・・・。

落札したのは「関不動産㈱」ではなく、東京の某不動産会社のようなのである。

すぐさま、伊藤は、関不動産㈱の坂下社長に電話を入れた。

伊藤：『先日御社に落札をお願いした物件は、東京の某社が競落したという通知があったのですが、御社は入札されなかったのですか？』

坂下社長：『我が社も入札することはしたのだが、他に高値を入れた者がいたようだね。』

伊藤：『そうでしたか・・・・。今回はご入札いただきありがとうございます。』

後日、「菓子折り」を持って、関不動産㈱の坂下社長を訪問したことは、言うまでもない。

競落価額を引き下げた今回の競売で担保物件は見事落札されたのである。伊藤の思惑とはまったく別の形で・・・・。

競落人の如何はともかくとして、五十三次銀行伊勢国支店にとっては大きな前進である。その後本件の連帯保証人である亀山社長への交渉は、より有利に進められたことは言うまでもない。

さて、この物件を競落したのは、住所や法人名称から見て東京にある不動産業者のようであった。

この業者の意図は確認すべくもないが、今から考えれば、折りしも土地ブーム（後世「バブル経済」言われた）という現象が起こりつつあったのではないかと思う。「マンションころがし」や「土地ころがし」が横行し始めていた時代の始まりであったような気がする。

長年懸案になっていた物件を落札いただいたのに、不謹慎な言い方にはなるかもしれないが、『これだけ広い面積の土地がこの値段で買える、買っておけば何とかなる』といったお考え方で、現地もあまり調査されずに買われたのではないかと想像せざるを得ない出来事であった。

（注1）バルク

正しくは「バルクセール（Bulk Sale）」という

不良債権の処理方法の1つで、「不良債権の一括売却」ともいわれる。大量の債権と担保不動産を、まとめて投資ファンドなどの第3者に売却すること。売却が困難な、採算性の低い債権や担保

不動産を、採算性の高いものとまとめて売買することにより、取引の効率性を高める狙いがある。1990年代初めのアメリカで、整理信託公社(RTC)が、破たんした貯蓄金融機関(S&L)の担保不動産を売却する際に、初めて導入したといわれている。現在の日本の金融機関では不良債権処理のために、このバルクセールは積極的に活用されている。ちなみに金融機関が、その債権価値が高いなどの理由から、単独の不良債権のみを売却することを「個別セール」という。

3. 産業振興（診断士は地域の人と力を引き出す黒子）

< 概要 >

中小企業診断士の猿田彦は、三重商工会議所の産業振興ビジョン策定の支援を行うことになった。商工会議所単独事業で予算がないということもあったが、絵に描いたもちでなく、商工会議所メンバーが自分たちでできる、進められるビジョンとするため、商工会議所の会員事業者と会議所職員で策定を進めることとし、そのための仕組みの提案や策定作業の支援を行った。

策定した産業振興ビジョンを基に産学交流会が生まれ、産学の連携による研究開発や人材育成が始まった。

市も商工会議所や産学交流会の動きを見て産業振興に乗り出し、研究開発への補助制度や企業への専門家の派遣などを行うようになる。ここで猿田彦は市の産業振興提言会議の支援業務を依頼され、ようやく仕事らしい仕事を得ることができる。

バリアフリー観光にも地域で取り組み、国の実験事業に挑戦して2年目に獲得。バリアフリー観光地の種まきにつながった。

猿田彦は考える。中小企業診断士が産業振興でできることは、頑張ろうとする人や組織に持っている情報や知識、ネットワークを提供して支援することと人材育成なのだろう。産業振興の主役はその地域の人たちなのだから。

< 中小企業診断士 猿田彦のプロフィール >

猿田彦は大学卒業後中堅シンクタンクに就職し、市町村の総合計画づくりや産業振興計画づくり、商店街振興などに関わった。30歳で中小企業診断士に合格し、30代後半に故郷の地方都市に戻り、中小企業診断士事務所と行政書士事務所を開いて15年程となる。経営相談のほか、特産品開発や販路開拓、産学連携の支援といった案件を多く手がけてきた。

地域振興やまちづくりのことも分かる診断士として、県や市町村、商工会議所からの相談も多く受けている。

< 登場人物紹介 >

中小企業診断士：猿田彦

三重商工会議所：四日市会頭、鈴鹿副会頭、事務局長桑名、係長名張、事務局員伊勢

産業振興ビジョン策定プロジェクト実行委員：亀山、伊賀

バリアフリー観光実験事業/コーディネータ：志摩教授、実行委員：鳥羽、熊野

三重市：津商工課長

県庁：県庁健康福祉課松阪室長、係長尾鷲

(1) 商工会議所の発起による産業振興スタート

三重商工会議所事務局長の桑名さんが事務所にやってきた、いつも大きな声で早口なエネルギーな人である。その桑名さんがさらにテンションを上げて話している。

「猿田彦さん、市に産業振興のビジョンを作るように要望書を上げたのに、全然動かない。もう商工会議所ですることにしたから手伝ってくれ。大手製造業の工場立地で大きくなった町だが、その立地工場は海外シフトや製品の絞込み、工場の統廃合をどんどん進めている。うちの市では幸い大工場の撤退はまだ出ていないが、立地企業の下請だけでは仕事なくなる地元中小企業が近い将来大量に出てくる。だから、地元中小企業が自立的な企業になれるよう、独自技術の開発や自社製品をつくれるようにしていかないといけない。一方で、立地企業に出ていかれないようにも対策をとらないといけない。なのに市は・・・」

猿田彦は桑名事務局長の声を聞きながら考えた、「物産振興や特定業種の振興を手伝ったこともあるが、町の全体ビジョンがないと継続性のあるものにならない。やはり町の産業振興ビジョンがあることは重要だ。」「だが、これまでいくつもの市町の産業振興計画に関わったが、産業振興施設の予算を取ったり、国の地域指定を取ることが結局は目的のようになり、本当の産業振興に結びつかないことが多かったな。行政がつくるものは絵は立派でもそれを実現する実行部隊（事業者）が付いていないからな。しかし商工会議所なら何かできるかもしれないな・・・」

こうして猿田彦は商工会議所の産業振興ビジョンづくりにアドバイザーの肩書きで関わることとなった。引き受けるにあたり、次の3点を三重商工会議所の四日市会頭、担当役員となった鈴鹿副会頭、事務局に提案した。

三重商工会議所（会員、事務局）が主体となって作成する（猿田彦がそれらしきものを作文するのではない）。そのためのプロジェクトチームを会員事業者でつくってもらう。プロジェクトチームのメンバーは後々ビジョンの事業を推進する中心となってくれそうなメンバーとしてもらう。これに猿田彦は助言、情報提供、専門的支援を行う。

ビジョンは実行することを前提に、商工会議所とその会員が自ら取組むもの、取組めるものを主な柱とする。また、行政が果たすべき役割や協力して行うべきこともあることから、行政の役割、行政との協力・連携についても盛り込む。

ビジョンを策定したら公表し、シンポジウムなどを開いて広く周知する。また、市や県、大学等に説明し、協力連携を行う。

公表するのは、それによりビジョンの実現に向けて活動をせざるを得なくするためでもあった。

その後、事務局と打ち合わせを重ね、ビジョンを町の柱となっている産業である「ものづくり産業」の振興部分と「まちづくり（主に商業と観光産業の振興）」に分けて作成し、方策の整理を明確に整理することとした。

猿田彦一人では業務負担が重くなるというこれまでの経験があったので、猿田彦は「ものづくり産業」のアドバイザーを、観光と商業をフィールドにしている旧知の大学教授、志摩先生に「まちづくり」の部分のアドバイザーを引き受けてもらい、ビジョン策定をスタートさせた。

（２）ものづくり産業振興ビジョンの策定

自分たちのビジョン作り、その進め方をどうするか

猿田彦は考えた、「アンケート調査や先進事例調査をし、統計データ、国・県の施策や将来予測を調べてまとめ、企業ヒアリングを行い、それを基に提案をまとめるのが本来だが、そのような業務をコンサルに委託するようなお金を商工会議所独自の事業でひねり出すことはできない。本業を持つプロジェクトメンバーにもそんなことはさせられない。さらに今回は自分たちで進めていく産業振興ビジョンをつくらうというのだから、委託してつくってもらったのでは自分たちが主体となってできるものにならない。」

このため自身が地域の事業者であるプロジェクトメンバーと地域の事情に通じた会議所職員に力を発揮してもらおうこととし、「どのような町にしたいのか、あるべきか」、「そのためには町のものづくり産業はどうあるべきか」、その「あるべき姿に近づくためにどんな方法があるか」「自分たち事業者・産業界はどう行動するか」「自分たちだけではできないこと、不足するモノはどうするか」というステップで、プロジェクトメンバーに十分ディスカッションをしてもらい、それぞれのステップを固めていくこととした。最終的にはこのステップが、産業振興ビジョンとその実現へのアクションになるという図である。

大手シンクタンクに作ってもらえばデータで守りを堅め、国の施策も取り込んで、どの方向にも目配りできたものができるだろうが、会議所と事業者が自分たちで実現していこうとするのだから、少々バランスが悪くても、「これならやろう」、「自分たちが主体でもできる」と思えるものであれば良いと考え、この進め方を三重商工会議所に提案した。

もちろん、国や県が出している地域計画や基礎となる統計データ、既存調査で比較などに必要なものは猿田彦が商工会議所事務局を支援してプロジェクトメンバーに提供を行うが、事務局のマンパワーを考えてそれに力をかけ過ぎないようにした。

商工会議所事務局の一部には、産業振興ビジョンづくりの中心に素人のプロジェクトメンバーがなることを懸念する意見もあったが、鈴鹿副会頭と桑名事務局長の、「まず自分たちが感じている実感が重要」「自分たちで始めることが大事」という意見が支持され、この提案に沿って進めることとなった。

プロジェクトチームスタート

こうして鈴鹿副会頭をヘッドにプロジェクトメンバーが集められ、最初の委員会が開催されたが、



亀山委員：「ビジョンなんかどうせ絵に描いた餅なんだから、猿田彦さんに書いてもらったらいんじゃないか。商売だけでなく、自分たちでやっている街起こしもあって忙しいんだから。」

伊賀委員：「市から予算をもらっているなら、その分をビジョン作りなどでなく、イベントや販促に使わせてくれ。コンサルタントや先生にお金を使うより、会員に直接お金を回してくれ。」

等等、スタートは趣旨を理解していない発言も多く、多難なスタートとなった。

鈴鹿副会頭の明るくふっくらとしながらも締めるところは有無を言わず締める話し方で、「商工会議所が独自でつくる。作業も自分たちと事務局が主体で行う」ということが理解されると、大変なことになったという雰囲気と、それも面白いという意見で、ワイワイと一時収拾が付かなくなった。

猿田彦がビジョンづくりの進め方を説明してとりあえずは落ち着いたが、しかし、本当にメンバーがビジョン作りに巻き込まれても良いかと収まったのは、鈴鹿副会頭や桑名事務局長、猿田彦、担当事務局員となった名張係長と伊勢君を引っ張って、会議の後になだれ込んだスナックであった。

このスナックで、「製造業の多くの事業者は下請で、しかも1・2社の発注元に売上げの多くを依存している」ことや、「親会社に指示されたものを効率よく生産するには長けているが、設計や開発といったことはほとんどしてこなかった」、「IT化や研究開発などに対応して若手技術者を育てないといけないが社内ではできない」など、後々重要なキーワードとなる言葉が飛び交った。

(3) 産業振興ビジョンの策定進む

紆余曲折はあったものの、鈴鹿副会頭があるべき姿をまず開陳し、亀山委員や伊賀委員が混ぜ返す一方で各地の取り組みなどを紹介したり具体的な提案をし、会議所の名張係長がプロジェクトメンバーの緩衝材や各所との根回しの能力を発揮し、伊勢君がこまめに資料作りと情報共有をと、いつの間にか良いチームワークができ、半年ほどかけてビジョンが出来上がった。

猿田彦はこの間、プロジェクトチームの進捗に応じて、会議のテーマ設定や参考となる資料の提供を行うとともに、鈴鹿副会頭や桑名事務局長の相談相手となり、プロジェクトチームメンバーに地域の企業や産業の動向・困りごとをまとめてもらうなど、舞台回しに務めた。

また、プロジェクトメンバーだけであると、あるべき姿と課題は相当に出てくる一方、その対策はキーワードの羅列のようになってしまいがちであったため、その対策を取る理由付けを含めて文章化するとともに、どの順番（時間軸）で取組むかなど、ビジョンとして冊子に取りまとめていくための整理を進めた。

出来上がった「みえのものづくり産業振興ビジョン」では、三重市の将来像として「特定の企業や産業に強く依存せず、強い研究開発能力で独自の技術や魅力ある商品を持つ多様な事業者が多くあることで、従業員とその家族、市民がそれぞれの能力を生かして楽しく暮らせる、安心して安定した発展をするまちになる」と、あるべき姿を定義した。

その中で柱とする取り組みとして、「新たな産業・技術分野への取り組み」「人づくりへの取り組み」「情報発信・活用への取り組み」を挙げた。

また、これらを実現するための重要な方策として、「産学連携」と「マーケティング」を位置づけた。地域のものづくり事業者には「研究開発や企画といった機能が大いに不足していること」、「中小事業者内部では高度な技術人材の育成が困難なこと」、「独自の販売力、市場を考えた技術・商品開発の力がない」などが、プロジェクトチームメンバーや日常多くの事業者と接している会議所職員にとり実感としてあったためである。

このビジョンを発表したシンポジウムでは、大学の研究者や産業振興の専門家とともにプロジェクトメンバーもパネリストとなり、猿田彦はコーディネータを務めた。プロジェクトメンバーの発言は堂々としたもので、この半年ほどの間で、町や産業の見方、自身の企業のあり方などを深く考え、視野も広がったことが良く分かるものであった。

（４）産業振興ビジョンの展開

動き出した産学交流と人づくり

ものづくり産業振興ビジョンの中で最初に動き始めたのが、「産学交流」であった。鈴鹿副会頭、桑名事務局長はビジョンの策定途上から「今回の産業振興ビジョンの目玉は産学交流だ」と感じ、会議所の主要メンバーにも話していたが、具体的な動きには至っていなかった。

大学の非常勤講師で産学の共同研究の橋渡し等もしてきた猿田彦は、「産学交流は時代の流れだが、いきなり大学と中小企業で共同研究をしましょうと言ってもギャップが大きすぎる。ネタもない。まずはお互いを知るところからだな。ビジョンにも入れた産学交流会という枠組みづくりからだな。」と考え、桑名事務局長に産学交流会づくりから始めようと提案した。

桑名事務局長の動きはすばやく、策定したばかりの「産業振興ビジョン」を持って各大学を訪問した。ビジョンの中に、交流の組織をまずつくり、勉強会・交流会を立ち上げて相互理解を図り、次に試験・評価や共同研究に進むと、ステップは書かれている。桑名事務局長は各学校で熱弁を振るった。

大学・高専も地元の産業界との連携は望んでいたことであり、交流会はビジョン策定の翌年に発足した。大学・高専を交流会会員の事業者が訪問し、セミナー聴講や情報交換を行い、その後で立食パーティーを行うという形式で始めた。共同研究は事業者と研究者が顔見知りになることで予想外に早くスタートするものが現れ、件数は多くないが毎年コンスタントに起こるようになった。

また、高専と商工会議所が協力して国の事業を獲得し、ものづくり人材の育成講座を立ち上げた。当初は国の支援を受けたが、後に参加事業者からの受講料と会議所や大手企業の支援による自主事業へと移行している。

産学交流会の立ち上げでもプロジェクトチームのメンバーが技術力やアイデアのある事業者を誘ってくれ、有料の会にも関わらず一定のレベル、数のメンバーが参加してくれることとなった。地域の事業者が主体的に産業振興ビジョンをつくることで、ビジョンを実現する実行部隊もつくるといふ、当初の目論見は当たったようだ。

市が動き始める

猿田彦を三重市の津商工課長が訪ねて来た。地域のものづくり産業振興に市は何をしたら良いかということで雑談をしていった。

猿田彦は以前から考えていた、「中小企業の研究開発に30万円とか50万円の小額で良いので、使い易く補助率の高い助成金を出すこと」や、「主要産業の動向・技術革新などの情報を地域の事業者へ情報提供すること」、また、「事業者が困っていることを御用聞きして回るようなこと」をしてはどうか等といった話をした。

産業振興ビジョン作りでは置いておかれた三重市であったが、産学交流会にはオブザーバーとして参加し、交流会で研究者と事業者が談笑する様子や、共同研究で開発したちょっとした商品が全国ネットのテレビで放映されたり、高専で夕方から事業者と教官が勉強会をするようになったりと、いろいろな動きが出てきたことから、市としても何か参画をと考え始めたのである。

この後市では、市内の事業者代表や大学・高専、市内外の有識者などによる産業振興への提言会議を設け、産業振興の方向性について提言を受けることとなった。

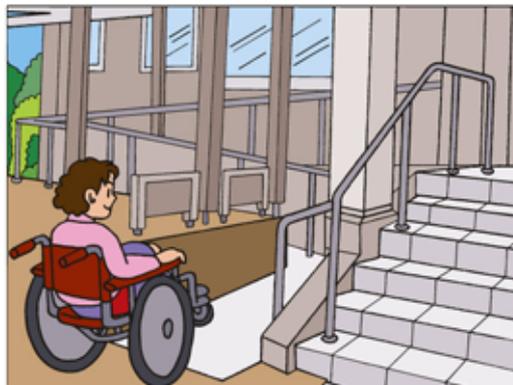
この提言を受けて研究開発への小額助成金は制度化され、市が経験豊かな企業OBを雇い企業の困りごとを聞いて適切な専門家を派遣することなどが、市で事業化された。

このようにして産学に官が加わり、産学官の連携による三重市の産業振興がスタートした。

さて、猿田彦はこの提言会議の支援を市から依頼され、ようやく収入になる、仕事らしい仕事をさせてもらった。桑名事務局長が事務所に来たときから数えると、はや5年が過ぎていた。

バリアフリー観光への挑戦

猿田彦のところには県庁健康福祉課の松阪室長から電話がかかってきた。「三重市でバリアフリーの観光地づくりに取り組みたいのですが、企画書づくりを手伝ってもらえませんか・・・」良い話も持ってきてくれるが、何回かに1回とても重い話を持ち込んでくれる人である。今回は重たい話のようだ。しかし何で健康福祉課が観光なのだろう。そして私なのだろう。



県庁へ行ってみると、国への事業申請をしようとしており、期限まで2週間しかない。松阪室長が言った。「猿田彦先生、三重商工会議所の産業振興ビジョンに係わってましたよね。」

猿田彦は思い出した、まちづくりのビジョンの中の観光振興でバリアフリーに取り組むことにしており、「障害者や生活習慣病を持っている方も安心して観光できるまちをつくる」としていたのだ。あのとき組んだ志摩先生は、昨年県外の大学に移っている。これで話がつながった。三重商工会議所の四日市会頭が、バリアフリー観光の実験事業に応募したいと県健康福祉課に話を持ってきたのである。

しかし申請書を作成し始めて猿田彦は気づいた。「しまった。この事業にはまだ実際に取りくむ実行部隊になる事業者や団体がいない。地元事業者からの具体的な事業提案も見当たらない。」

三重商工会議所や三重市、県庁から情報を集め、地元の知り合いの事業者にも声をかけて情報収集をしたが、思わしい情報は集まらない。

今回は負け戦だなとちらちら思いながらも、連日夜中までかかって、県庁職員の尾鷲君と申請書を作ったが、やはり選定されなかった。

しかし、四日市会頭はあきらめず、翌年も挑戦することとなった。

猿田彦はバリアフリー観光の実験事業の研究をし、企画案が実行可能で大きな効果が期待できることが前提であるものの、参加する事業者が複数で旅館業だけよりも交通や医療、飲食といった多様な業態による組織があることが求められていることや、複数の市町村の範囲で申請する方が有利であること、まずは小口で情報収集や地元での組織作り、人材育成などを行う研究事業から入らないと数千万円という実験事業の獲得は難しいこと、などが分かった。

そこで、複数市にまたがる組織を三重商工会議所が音頭をとってつくること、確実に事業に参加し、実行してくれる事業者によるチームをつくり、その方々に具体的に実施したい事業を企画

してもらうことを四日市会頭と桑名事務局長に提案した。

その結果、周辺市町を含めてホテル・旅館をいくつも経営している員弁氏、産業や英会話教室をしながら障害者の活動支援をしているNPO法人の代表をしている熊野氏など、多彩で有能な事業者が集まった。

翌年は猿田彦が参加事業者の方々による申請書作成を支援し、研究事業を獲得できた。さらにその翌年には実験事業を獲得し、障害者や生活習慣病患者団体に地域の受け入れ態勢のPRをしたり、大手旅行会社の販売協力も得てモニターツアーを実施したり、旅館・飲食店の方に生活習慣病の方に対応したメニュー作り、おもてなしの仕方などを研修することができた。

しかしこれらの事業を委託事業の規模で継続することは難しく、現在は旅館・飲食店の方への研修のみとなっているが、組織としては継続して活動している。また、NPO法人代表の熊野氏が別会社をつくり第3種の旅行業免許を取得し、バリアフリーツアーの企画旅行を年に数回実施している。当初の絵とは異なるが、バリアフリー観光の種は残った。

もう一つ驚くことは、この事業に参加した事業者が皆、企画書作り、申請書作りが上手くなり、県の補助事業の常連となったことである。これも人材育成の成果かもしれない。

事業終了後もこのメンバーと猿田彦は年に1・2度集まってバーベキューなどを行っている。その際に補助金に惑わされてやりたい事業の道を踏みはずさないよう話しをしているが、それぞれが頑張っているのはうれしい。

三重商工会議所のものづくり産業振興のもう一つの柱、「マーケティング」については、展示会への出展程度に止まり、まだ実効あるものになっていないのが課題だが、猿田彦は、まあまあ進捗かと思った。

猿田彦は考える。中小企業診断士が産業振興でできることは、頑張ろうとする人や組織に持っている情報や知識、ネットワークを提供して支援することと人材育成なのだろう。産業振興の主役はその地域の人たちなのだから。

4.技術支援（中小企業診断士・沢育三の指導メモ）

< 概要 >

太陽ダイカストは、現在まで比較的順調な経営を続けていたが、受注先の丸抱え的な形で生産を行ってきたので、自社技術の向上には殆ど目が向けられていなかった。そんな会社が、顧客企業の設備破損に繋がるクレームを出し、顧客から再発防止がきちんとできなければ、取引停止と言われ、大慌ての水谷社長から相談された案件に対し、沢診断士の指導の一端を紹介するもの。このような相談で診断士が心がけることは、依頼者は何から何まで診断士に頼ろうとするので、実行するのは、依頼企業であることを自覚してもらうことが大切である。

< 中小企業診断士：沢育三のプロフィール >

中小企業診断士の沢育三は、大手会社で製造、研究、企画、新規事業開発、子会社経営等を経験し独立開業した診断士であり、製造業の生産管理や事業計画等のコンサルを得意としている。平成6年に診断士を取得して、しばらくは企業内診断士として当該企業の経営品質向上に役立てていたが、独立後は多くの中小企業の課題解決に寄与したいとの思いが強い。

< 登場人物紹介 >

中小企業診断士：沢育三

依頼者：水谷健一氏

水谷健一氏は、アルミダイカストで二輪車や自動車部品の製造を行っている株式会社太陽ダイカストの社長である。太陽ダイカストは、資本金10百万円、売上高5億円、従業員18名の会社であり、顧客企業から原料、金型の支給を受け仕事する典型的な下請け企業である。顧客からのコストダウン要求に対応するために、従業員のほとんどが日系ブラジル人である。

困ったら頼りになると、展示会で知人の服部社長から紹介され、沢診断士とは面識があった。

（1）依頼の電話

桑名市の山本株式会社に向かって23号線を走行していたところ、携帯電話が鳴り出した。近くのコンビニに車を止め携帯に出た。「もしもし、太陽ダイカストの水谷です。沢先生ですか？」「はい、診断士の沢です。どうかされましたか？」「はい、クレームがおきて、大変になっています。お知恵を借りたいのですが」「判りました。この用件が済めば、そちらに伺い、お話を伺います。」

（2）担当者は誰？

沢診断士が、水谷社長に尋ねた。「水谷社長、何が困っているのか、話して頂けますか？」

水谷社長が話始めた。「昨日、顧客である鈴豊社の課長に呼び出され、今回のようなクレームが続くようだと、貴社とは取引出来なくなる、と厳しくしられました。きちっと、再発防止をしなければいけないことは理解したのですが、再発防止に何をすれば確実な再発防止ができるのか、良く判らないのです。というのも、金型のトラブルも多いですし、生産段階での不良率が30～50%もでる製品もありますが技術改善は出来ていません。工場長はいるのですが、彼の仕事は、作業員の配置やその日の仕事を決めることをやってもらっている上に、彼も作業員として働いてもらっています。大企業のように、管理職やスタッフが技術改善を業務としてそれだけを進めることは、当社のような中小企業には、要員不足でできません。」

沢診断士は尋ねた。「再発防止をどうすればできるかについては指導することができますが、貴社にて対策案を取りまとめ、作業員に判る資料等を作り、改善策を実行する人がいないのなら、何も進みません。技術の改良・改善は一步ずつ階段を上げるように関係者全員の理解・協力が在って始めて、ステップアップができます。この課題を推進する担当者が必要ですが、どうしますか？」

水谷社長は、困った顔をして少し考えていたが、きっぱりと答えた。「会社の危機です。沢先生の指導のもと、先ずは私が担当となります。2～3ヶ月すると高卒の新人が入りますので、高卒の中堅スタッフをこの仕事の担当者に加えることができます。この対応でどうですか？」

「判りました。では、社長さんとの問題に取り組みましょう。」と沢診断士は答えた。

(3) 検討内容・優先事項

「ところで、水谷社長さんとしては、再発防止策としてどんなことが必要と考えていますか？」と沢診断士は訊ねた。

「クレームに繋がる異常が起きたことを作業員が判るようにすることだと思いますが」と水谷社長。

「それだけですか？」と沢診断士。

「異常が起きたら、直ぐに機械を止めて、不良品の生産を減らすことも必要だし、もし、金型の金属等が製品に入ったら、顧客の機械を壊してしまうので大変なことになる。」と水谷社長。

「そうですね。異常が起きた時に運転をどうするのか。製品はどうするのか。特に金属等の異物が製品に入った場合は、検査の範囲や、出荷停止の範囲を早急に決める必要があるので、ルール作りが必要です。貴社には、クレーム対応(言い換えれば、異常発生時)のルールがありますか？」と沢診断士。

「当社に今あるのは、製品の良否判定が難しい製品外観の標準見本があるだけです。」と水谷社長。

「それでは、異常が発生したら、どうすれば良いか、作業員は困るでしょうね。どんな異常ならば、報告するのか？誰に報告するのか？どんな内容を日誌または報告書にするのか？また、処置や対策はだれの指示でするのか？判らないことだらけですね。」と沢診断士。

「クレームは、製品品質だけではなく、納期が遅れても、お客様は生産に支障をきたしますので大クレームとなります。従って、今回は、製品品質、納期他、どの範囲の対策を考えるのか？又、対策も暫定策、根本対策と色々ありますので、検討範囲と優先順位を決める必要があります。」と沢診断士は続けた。

「納期については、現在は日程に余裕のある生産計画が組んでいますので、今回の検討からは、外して下さい。品質問題の目途を得てから考えます。」と水谷社長。

「それでは、顧客に大きな損害を与える製品異常についての対応ルール作りから始めましょう。報告が必要な異常の定義と報告ルール、運転を止める異常の定義と報告のルール、異常発生時の処置と判断者のルール、異常時の製品検査と出荷のルール化等から検討してはいかがでしょうか？」と沢診断士。

「多くの検討事項があることは理解できました。とり進め順等沢先生、宜しくお願いします。」と水谷社長。

(4) 生産プロセスの理解と異常予測

「異常のルール作りには、発生する異常の予測が必要です。過去のトラブルから重要異常を定義しましょう。そのためには、生産プロセスに沿ってどんなトラブルがあったか考えましょう。」と沢診断士が検討の糸口を話し始めた。沢診断士は、まず、生産プロセスの基本知識として、ダイカストマシンの構造(図-1)及びダイカストマシンの動作(図-2)を確認してから、指導を始めた。

図-1: ダイカストマシンの構造

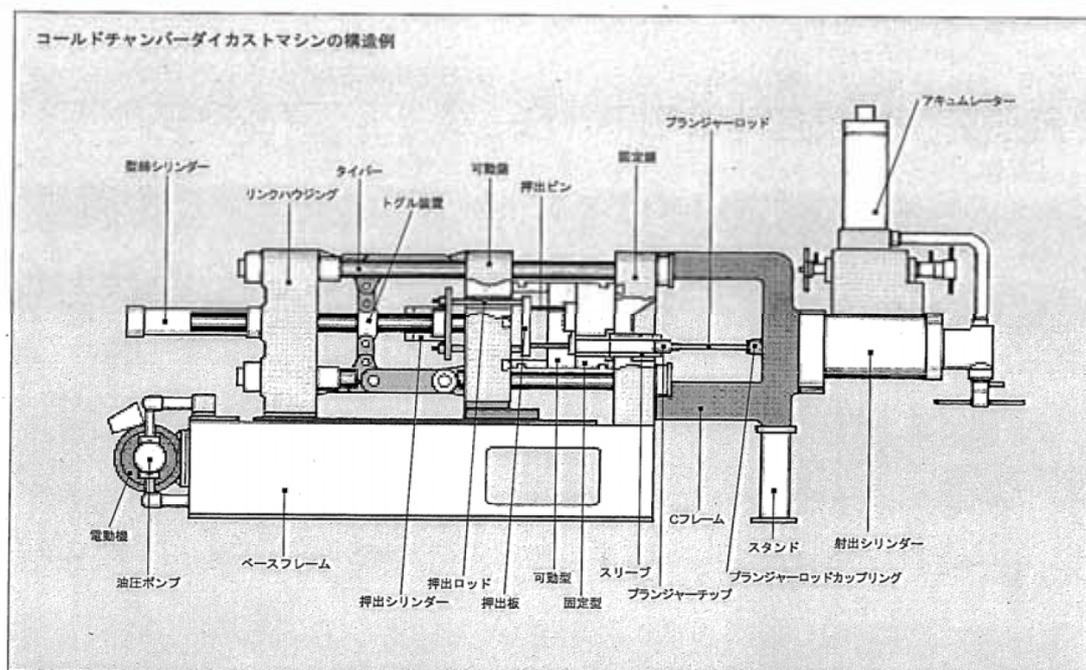


図-2: ダイカストマシンの動作

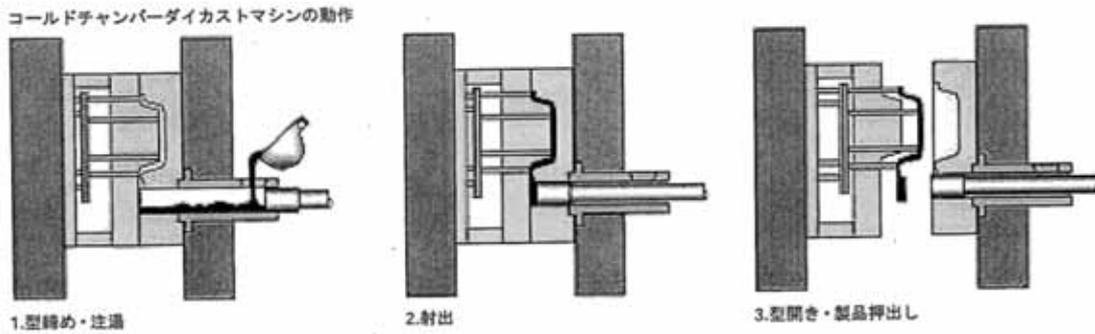
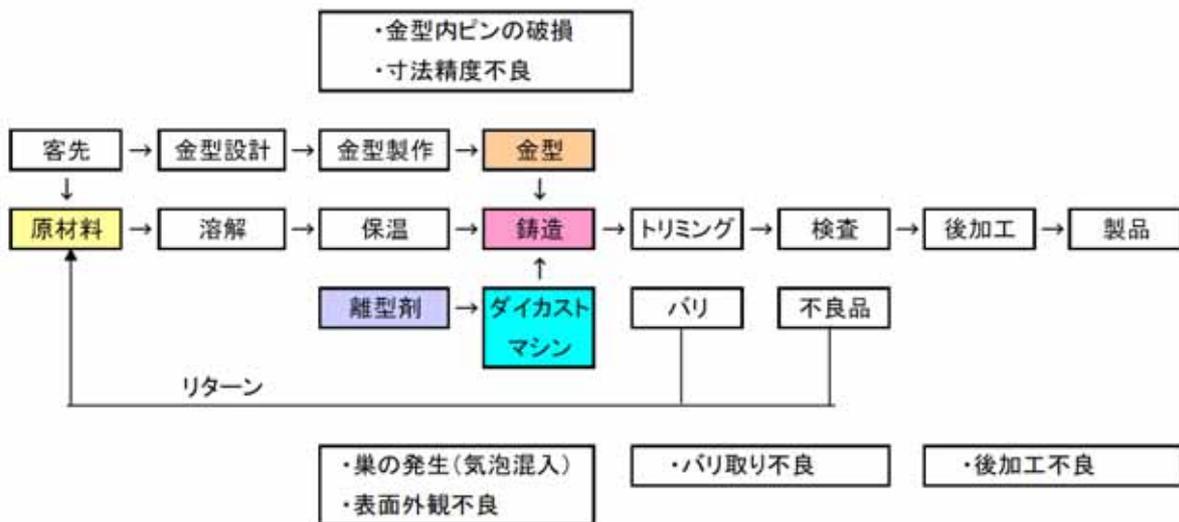


図-3: 太陽ダイカスト社の製造工程図とトラブル例



「水谷社長、簡単な工程図を作って、どんなトラブルがあったか、それに書き込みましょう。」と沢診断士は、水谷社長と話しながら工程図の作成を進めた。沢診断士が書いた工程図は図-3の簡単なブロック図であった。

「当社は、金型と原料はお客様からの支給です。従って、金型に起因する寸法精度についてはお客様と相談して修正しますので、クレーム対象にはなりません。原料もお客様からの支給ですので、原料に基づく製品強度はクレーム対象になりません。不良品発生が多いのは、製品の巣の発生と製品の表面外観不良です。それから、時々、金型内のピンが折れるのですが、これが、製品に混入するとお客様の加工機を壊すことにもなりかねないので、これが、最大の異常と思います。」と水谷社長。「それでは、金型のピン折れを重大異常として、お客様に迷惑をかけない対策を手始めに検討しましょう。」と沢診断士は取りまとめた。

(5) 重大異常「金型ピン折れ」時の処置

対策検討

「水谷社長、金型ピン折れ時の対策としてどんなことが必要だと思いますか？」と沢診断士は尋ねた。

「まずは、金型のピンが折れたことに気付くこと。次にダイカストマシーンを止めること。折れたピンを探すことだと思います。」と水谷社長は答えた。

「その通りですが、誰が、どのようにして、ピンが折れたことに気付くのでしょうか？」と沢診断士は尋ねた。

「気付くのは、製品の仕分けをする作業員に気付いてもらう必要があるので、ピン折れ異常の状態を作業員に理解してもらう必要がありますね。」と水谷社長。

「ピン折れの状態で出来た製品見本を作ったらどうですか？」と沢診断士。

「それは良い案ですね。早速、ピン折れの見本サンプルを作って、作業員を教育します。」と水谷社長は、一つの対策ができて、やる気が増してきた。

「次に、ダイカストマシーンを止めることですが、これは、誰の判断で、何を基準にして行うのですか？又、止めたマシンはどうするのですか？止めたマシンの修理は誰の判断で行うのですか？又、報告はどうするのですか？」と沢診断士は尋ねた。

金型の取替えや修理は、工場長に任せきりであるので、社長は細かいところは判らなかつた。「細かいところで、判らない部分があるので、この問題は工場長と相談して決めておきます。」と水谷社長は答えた。

「それでは、折れたピンを探すことですが、いつ、誰が指示を出し、どこからどこまでの製品を調べるのでしょうか？」と沢診断士は尋ねた。

「ピンの入った製品をお客様に出さないためには、出荷停止の指示があるので、工場長以上の会社幹部が知る必要があります。そのためには、ピン折れ異常を発見したら、工場長以上の会社幹部に緊急連絡が必要となります。いつも、工場長と連絡がとれるとは限らないので、その代理者または上位者への報告ルートも決める必要がありますね。」と水谷社長も少し理解してきた。

「その通りです。異常時の発見、発見時の処置、発見時の報告、それも電話連絡の方法、報告書の作成方法、連絡を受けた上位者の判断事項と指示事項、折れたピンを探す方法と調査範囲をきちんとルール化することが必要です。水谷社長、ルール化のイメージを掴んで頂いたようですので、工場長と相談して次回までに の原案を作成して頂けますか？」と沢診断士。

「沢先生、かなり、イメージが掴めたのでやってみます。」と水谷社長。

数日後、水谷社長より電話が入った。

「沢先生、ピン折れ時の対応案が出来ましたので見て頂けますか？」

「判りました。明日伺います。」と沢診断士は、緊急性を考慮して答えた。

水谷社長の作成した「ピン折れ時の処置」を表 - 1 に示す。表 - 1 を見た沢診断士は言った。

「これで、ピン折れ時にどうするかルールは出来ました。作業員への徹底を考慮すると、この文章を日本語とスペイン語の併記にしたほうが良いのではありませんか？又、どこかに掲示する場合には、文字数を減らして判りやすくした方がよいと思います。」と沢診断士はアドバイスした。

表-1: 金型ピン折れ時の処置

1	ピン折れの判断: 「ピン折れ見本」と同じ製品が出てきたら「ピン折れ」と判断する。
2	記録とサンプル保管: 「ピン折れ」を見つけた作業員は、発見時の時刻を日誌に記入し、サンプルを残す。
3	ダイカストマシンの停止: 「ピン折れ」を見つけた作業員は、次にダイカストマシンを停める。
4	連絡: 安全にダイカストマシンを停止させた後、「ピン折れ」が発生したことを連絡する。 連絡順位は次の通り。①工場長(携帯電話番号)、②社長(携帯電話番号)
5	折れたピンの調査: 「ピン折れ」の報告を受けた会社幹部は、折れたピンの調査をどのように 行うかを作業員に指示する。
6	ダイカストマシンの処置: 金型の取替、修理、再スタート等は工場長(又は代理者)の指示で行う。

ピン折れ時の処置の徹底

「ピン折れ時の処置のルールが出来ましたが、どのように徹底するつもりですか？」と沢診断士は、水谷社長に尋ねた。

「この内容は、ダイカスト成形作業をする作業員に徹底する必要があります。すなわち、主力メンバーである日系ブラジル人の作業員に理解してもらうことがポイントだと思います。日本語を良く理解する日系ブラジル人がいますので、彼に説明者になってもらいます。」と水谷社長は答えた。

「それは、良い案ですね。」と沢診断士。

「説明には、沢先生にアドバイス頂いたように、処置ルールを日本語とブラジル語で併記した資料をつくります。それを作業員全員に配り、ミーティングで徹底します。また、作業員の休憩室に掲示板とサンプル置き場を作り、サンプル置き場にピン折れ時の製品サンプルを置いて、理解を深めたいと思います。」と水谷社長は続けた。

「水谷社長の案は素晴らしいので、是非実行して下さい。」と沢診断士。1週間後水谷社長より沢診断士に、ピン折れ時の処置の作業員への説明は終了した旨の連絡があった。

ピン折れ対策の検討

「ところで、金型のピン折れ対策は考えなくて良いですか？」と沢診断士は尋ねた。

「金型の点検や修理は弊社が担当しますが、金型はお客様の設計ですのでピン折れ対策は弊社の仕事では、ありません。」と水谷社長の返事。

「そのとおりですが、製造者の意見も大事ですし、将来、自社製品を持つことを考えると、この問題を自社の問題として研究すると色々良いことがあります。」と沢診断士。

「弊社がどんなことができるのか良く判らないのですが？」と水谷社長。

「ピンが折れるということは、ピンの強度が溶けたアルミニウムに負けた訳です。アルミニウムは注入口から金型内を流れながら冷えていきます。冷えれば固くなりますので、注入口からの距離が一つのポイントです。二つ目は、ピンの形状と材質です。細くて長ければ当然、折れ易くなります。また、ピンの根元の形状も集中応力がかかり易い形状かどうかも重要なポイントです。また、繰り返し疲労の影響もありますので、金型の累積運転時間も重要なポイントです。」と沢診断士は説明した。

「沢先生、具体的にはどうすれば良いのですか？」と水谷社長は判然としない様子で尋ねた。

「修理を貴社で行うのですから、金型の図面が来ているでしょう。その図面のコピーをとり、ピン折れを起こした場所を図面上に記します。それにより、その場所の注入点よりの距離が判ります。また、折れたピンの形

表-2: ピン折れ対策調査検討事項

1 発生時の記録:	
①発生日時:	xx年xx月xx日 xx時xx分
②製造製品名:	グレード名
③作業員名:	
④ピン折れ状況:	発生箇所(金型図面の場所) 破損ピン、金型の写真 破損ピンの現物保管
2 発生時(直前)の運転状態	
①原料溶解温度:	溶解槽温度
②ダイカスト成形条件:	射出圧力 金型設定温度 サイクルタイム
③離型剤運転条件:	離型剤種類 噴霧量 噴霧ノズル形状(写真)
3 検討事項:	
①発生日時:	・スタートからの経過時間(非定常状態ではないか?) ・金型のトータル使用時間(繰り返し応力疲労ではないか?)
②製造製品名:	・ある製品に集中していないか? ・その製品の金型の設計に問題はないか? ・その製品のダイカスト成型条件に問題はないか?
③作業員名:	・新人等運転未熟者ではないか?
④ピン折れ状況:	・何か特徴はないか? ・繰り返し疲労の様子はないか?
⑤原料溶解温度:	・注湯温度に異常はないか?
⑥ダイカスト成形条件:	・射出圧力に異常はないか? ・金型温度に異常はないか? ・サイクルタイムに異常はないか? ・その他機器に異常はないか?
⑦離型剤運転条件:	・離型剤種類はよいか? ・離型剤の噴霧量は適正か? ・離型剤の噴射ノズルに異常はないか?
⑧その他、通常と異なることはなかったか?	

状も判ります。ピンの長さや径の比も重要な数値です。ピンの折れ方を写真に残すのも重要なヒントを与えます。金型の累積時間と関係があるのか？ピン折れはある箇所だけに集中しているのか？これらは、データを残していなければ、何も判らないのです。これらのデータがあれば、“なぜなぜ分析”等を用いて、さらなる原因究明ができるのです。」と沢診断士は水谷社長に説明したが、水谷社長はピン折れ対策には積極的でないためか、理解できないようであった。

「沢先生、今、説明頂いたことを具体的にアクション事項で説明いただけますか？」と水谷社長は尋ねた。

「分かりました。調査・検討事項を説明しましょう。」と沢診断士は答えた。沢診断士は、水谷社長に分かるようにコピー用紙に調査検討事項を説明しながら書いていった。

「いつ発生したかは重要ですので、発生日時、製造グレード、作業員名、ピン折れの状況及びダイカスト成形条件を記録します。それらから以下の検討を行います。」と説明しながら、表-2のピン折れ対策調査検討事項を作りあげた。

「ピン折れ発生時にきちんと情報を整理しておかないと、後では判らなくなってしまうのですね。」と水谷社長は困った顔で言った。「当社が行う改善策としては、頻繁に発生する製品外観不良が優先しますので、これから指導して頂けませんか？」と水谷社長は、話題を変更した。

(6) 頻繁異常「製品外観不良」対策

製品外観不良の内容

「水谷社長、製品外観不良についてはどんなことが判っていますか？」と沢診断士は尋ねた。

「スタッフが1名増えたので、不良品発生率とその原因を調べさせました。その結果、判ったことは、製品外観不良は、製造グレードに偏りなく多くのグレードで発生しており、ロット単位(約500ショット)で不良率が30%を超えるものも度々でています。製品外観不良としては、打こん、かじり、湯周り不足等が多く発生しています。」と水谷社長が答えた。

「それで、対策はどうしているのですか？」と沢診断士。

「運転条件は、お客様との関連でグレード毎に決まっており、基本的に変更することはありません。不良品は、工程の段階で判りますので、多めに作って対処する場合と、型かけの場合は別のグレードに変更して、生産を行います。」と水谷社長。

「そんなに多くの不良品をだして困らないのですか？」と沢診断士。

「不良品は、再度溶解して原料になりますので、再利用されます。しかし、不良品は、成形作業を複数回行うことになりますので、労務費や用役費が倍かかることになりますのでコストアップを招いています。何とかしたいと思っていますが、系統的な対策検討はしたことがありません。どのようにアプローチすればよいか指導願います。」と水谷社長が沢診断士に依頼した。

製品外不良の関連因子

太陽ダイカストは、コールドチャンバーダイカストマシンを使用している。沢診断士は、コールドチャンバーダイカストマシンの工程に沿って関連因子を取りまとめ表 - 3 に示した。これらの因子と製品外観不良の実態観察とを結び付けることより、具体的な対策案を検討することとなる。

表-3: 製品外観不良の関連因子

No	工程	関連因子
1	発生日時	スタート時間との関係 天候: 気温、湿度等天気の影響 金型の累積使用時間
2	作業者	作業者の技能
3	製品名	製造グレード
4	使用原料	金属種類 ロットNo
5	使用金型	金型品番 金型No 金型点検状況
6	金属溶解槽温度	設定温度、実測温度
7	ダイカスト成形条件	射出圧力 金型温度(設定、実測) サイクルタイム
8	離型剤運転条件	離型剤種類 噴霧量 噴霧ノズルの形状

製品外観不良の観察のポイント

「ピン折れ対策でも説明しましたが、製品外観不良についても、発生時間、発生場所、発生状況を調べることが対策の糸口となります。」と沢診断士は話始めた。

「型かけは、欠ける場所が一定であれば、なんらかの力がそこにかかっていることになります。なぜなぜ分析を行い、原因等が判れば、金型設計に組み込むことができます。かじり等離型剤不足が原因と考えられる外観不良が発生していれば、離型剤の噴霧方法や噴霧量を検討することになります。即ち、製品外観不良が発生したら、スタート後何時間で発生しているのか？金型のどの部分で発生しているのか？（注入口からの距離等）どのような形で発生しているのか？（離型剤不足のかじり等）をデータとして残すことが解決の糸口になります。」と沢診断士は続けた。

「今までは運転条件は変更することを考えていませんでした。離型剤はかじり等の防止に繋がりますので、噴霧方法や噴霧量は検討し条件変更を行っています。しかし、ダイカスト条件を変更することは、考えていませんでした。」と水谷社長が答えた。

「それでは、今後、製品外観不良が発生したら、発生時間の記録と製品外観不良サンプルを検討用に一つ残すことにすれば良いでしょう。これだけで、色々な検討・分析ができることになります。」と沢診断士がアドバイスした。

「判りました。早速、そのように指示しておきます。」と水谷社長は答えた。

対策の実施と効果

不良品の発生状況の記録から、スタートロット又はグレード切り替え直後の製品の不良率が高いことに気付いた沢診断士は水谷社長に提案した。

「水谷社長、生産日と製品不良の関係を見ると、スタートロットやグレード切り替え直後のロットの製品不良率が高いですね。これは、ダイカスト金型の温度等が定常状態になっていないのかもしれない。スタートまでの金型の予熱時間を増やすか、スタート時は金型の設定温度を上

げるかして、金型温度を定常条件に近づける必要があるかもしれません。試しに、予熱時間を1～2時間増やしてみてもいいでしょうか？もし、それでスタートロットの不良率が下がれば予熱不足ですから、スタート時の設定温度を上げて、予熱時間を短くすることを次に考えることができます。」と沢診断士がアドバイスした。

「判りました。スタートロットの不良率が高かったグレードABCでテストしてみます。」と水谷社長は答えた。数週間後、水谷社長から沢診断士に電話が入った。

「沢先生、先生のアドバイス通り、ダイカスト金型の予熱時間を増やして成形に入ったら、製品外観不良が減りました。予熱不足だったのですね。有難うございました。」と水谷社長。

「それは、良かったですね、このままでは、作業性が悪化しますので、予熱時の設定温度を上げて予熱時間を短縮しましょう。ただ、予熱時間短縮と金型温度の設定を上げることで、製品に悪影響がでるか調べる必要があります。検討して頂けますか？」と沢診断士。

「判りました。取り敢えず、予熱時間の設定温度を上げて予熱時間の延長を防止できるか検討します。」と水谷社長は答えた。

(7) 今後の取り組み

「沢先生有難うございました。スタート時の製品外観不良が減ったお陰で、製品外観不良の発生数かなり減少しました。もう少し製品外観不良対策は続けますが、できれば、ISO9001に挑戦したいと思いますが、先生のご意見頂けますか？」と水谷社長は尋ねた。

「ISO9001の挑戦は、良い考えだと思います。ISO9001は、業務管理システムですので、業務が標準化されていることが、前提となっています。業務の標準化という観点で見ますと、改善点は色々あります。まずは、運転日誌、製品検査日誌等何を記録し、残すのかを再検討する必要があります。特に、クレーム等が出た場合に、追跡調査が出来るような帳票にしておく必要があります。また、部品や道具が整理されずに、箱ごと積まれていますので、中身が判る様に整理して置くことも必要です。また、噴霧された離型剤が工場を汚していますので、局所排気装置等を設置しての汚れ対策も必要です。もう少し、5Sを進めることも必要でしょう。帳票類の整理が出来、5Sが進めば、ISO9001の取得にも役立つと思います。技術力向上は、一歩ずつ、着実に進めることが肝心です。頑張ってください。」と沢診断士は答えた。

「沢先生のお陰で、技術検討そのものはそんなに難しくありません。ただ、きちんとデータ等を取り、検討することが必要と判りました。その為には、検討要員と時間と努力がいることが判りました。頑張ります。有難うございました。」と水谷社長は、クレーム対策に目処を得て次を考えることができ喜んでいました。

5 . 産学官連携支援(技術がない！人がいない！カネがない！の社長の悩みに応える)

< 概要 >

経営コンサルタントの野上(中小企業診断協会、美浜県支部所属)は、技術商社退職を契機に独立開業し、このところ顧問先の(株)桑畑電機の経営戦略の立案および中小企業における IT の効果的利用推進などの分野での支援を手がけてきた。その過程で浮かび上がったのは、やはり顧問先共通の小規模企業における人材不足、特に技術開発での数理的解析を用いた製品のエンジニアリング設計力が無いことであった。

機械工学を専攻した経歴を持つ野上にとっても、このように特定分野の深い技術的支援を自らが手助けすることは到底考えられず、桑畑電機における製品開発をいかにして進めるか思案していた。このころに、スポーツ仲間で過去にカップルを組んだことのある山形由美とのパワーランチに付き合いながら、日ごろの活動を話題にして意見を交換しあっていた。そのとき思いついたのが、互いの人脈を通じた連携による課題解決であった。桑畑電機が必要とする製品の数理的解析技術は、教育研究機関の窓口である山形の紹介でコンピュータ利用による電磁気解析の研究者との交流が始まった。そして、何回かの技術相談を繰り返すことで信頼関係ができ、企業と研究者との共同研究へと進んだ。

人的資源に乏しい中小企業が、製品開発・技術課題の解決を進めるには、大学等の研究者の知恵、研究施設を活用することが提唱されている。ニーズとシーズの出会い、そしてマッチングは簡単なようで、さらなる発展のケースは少ない。技術がベースになるが、技術を求める側、提供する側、両者の活動における歩調がしっくり合わないと円滑に進展しにくい。産学官連携を活用する上で、経営者が自社の状態を十分に分析することも重要である。企業の理解を深め、課題解決力を高める支援活動のため、今日も野上は四橋市で開催されている産業展に足を運んだ。

< 中小企業診断士：野上久造のプロフィール >

東海地方の出身で、年齢 60 歳。大学では機械工学を専攻。卒業後、中堅の技術商社に勤務し、ある国内メーカーが北欧企業と技術提携した産業機械の販売を大きく拡大した実績を持つ。勤務の傍ら、30代で診断士資格を、50代で IT コーディネーター資格を取得し、営業活動においても取引先企業に技術経営的な見方を提案することで、信頼を得てきた。定年前に、勤務先都合により退職することになり、資格を活かしてコンサルタント活動に入った。

商社勤務時からの厚い信頼関係は、機械ユーザーの購買・設備部門の担当に留まらず、機械メーカーの技術担当、商社下請け加工業者の社長、工事業者など人脈は極めて豊富である。商社時代に培った、人との付き合いを拡大し、それぞれの専門分野の人々の協力を得られるようにすることが、野上の最も得意とする専門性である。

さらに、経営戦略の企画立案における、企業の技術革新・技術開発への取り組みとマーケティングに関する提案は、的確な助言・提案であると経営者から一目置かれている。

<登場人物紹介>

野上久造：経営コンサルタント、60歳。技術商社に長年勤務の後開業し、中小企業の経営戦略、経営企画、企業IT化支援などを得意とする。

奥田和正：鈴中樹脂株式会社の社長、55歳。県中部の鈴中市内に本社があり、従業員150名。事業は、家電用樹脂部品製造(特殊配合樹脂)

藤木一清：株式会社桑畑電機の社長、65歳。県北部の桑畑市に本社があり、従業員13名。電子部品の下請け加工組み立て業、自社製品として特殊電動装置の製造販売

山形由美：美貌(中年)の文科省産学官連携コーディネーター、年齢不詳。大手化学会社12年、その後中堅食品会社を経て現職2年。

(1) フロンティア産業展での出会い

秋の風が金木犀の香りを運び、穏やかな日差しの中に四橋市のウィンドメッセ会場の楕円形屋根が光っていた。この木の香りが漂い、朝夕ひんやりした空気を感じる季節になると、コンサルタントの野上久造は懐かしさを思う。中学時代、校舎の玄関脇の大樹が遠くまで、その香りを放っていた。当時、思いを秘めた同級生の姿、淡い心の動きが浮かんでくる。その思い出から現実にもどりながら、開催されている「フロンティア産業展」の会場に入った。

この産業展は、個人企業でも参加しやすいので、企業宣伝の場と考えて、多くの地場企業が出展している。ブースでは出展企業の社員が、取引先の開拓をめざし参観者への活発な説明を繰り返している。会場は営業マンの姿が多いが、一般客も多い。遠出をしないでも、ちょっとした目新しさに触れられるイベントであるため、子供を連れた家族など、会場は雑踏のようににぎわっている。野上は、支援企業に役立ちそうな情報を目に留めては名刺を交換をし、場内を一通り回った後で、今日の約束の場所に向かった。

県中部で鈴中樹脂株式会社を運営する奥田は、家電用および自動車用の部品を下請け製作しており、地元の企業として、例年この催しに出展している。会場を回って他社の動きを探っていた奥田は、桑畑電機の新製品を見て「おやっ」と思った。昨年までの見慣れた製品と異なり、扱う加工物が大きくなっていった。製品に気をとられていると、

「どうですか？ この製品……」

と経営者の集まりで顔見知りの藤木社長に声をかけられた。あらためて顔を合わせると、昨年からの景気の落ち込みにも関わらず、気合が入っているように感じられた。奥田は、藤木の元気と新製品開発の取り組みのようすを知りたくなり尋ねた、

「新製品の調子、よさそうだな。この改良どう進めたんだね」

藤木は、質問を予想していたかのように、

「そのことなんだが、あんたにも紹介しよう。これから野上先生に会うところだ。一緒にどうかな……」

と答えた。奥田はしばらく前に、桑畑電機が顧問コンサルタントの野上から経営企画・技術開発の面で協力を得ているとうわさを聞いたことがあった。二人は、会場の商談スペースに向かった。そこで、奥田は藤木から野上コンサルタントを紹介された。丸顔に大きな目、背筋の伸びたその男は、ほどよく頭を下げて名刺を差し出し、

「技術商社で製品企画とその販売拡大を長く担当してきましたが、数年前に退職し地域企業に役立ちたいと活動しています」と、ゆっくりした口調で言い、笑顔で短く挨拶した。



(2) 小企業の製品開発に産学官の知恵

三人は、空いている静かなテーブルを選んで腰かけ、話を進めた。奥田が最初に、

「あの自社新製品は、どうやってあれ程の物に仕上げたんだね。あんたの会社、社員13人で、9人が下請けの電子部品組み立の要員。技術が解るのは、あんたと専務、他には定年後の再雇用で最近迎えた、新人材の囑託二人だろう。」

「会社的人员は、そのとおりなんだが、外部の力を利用したんだ。2年前の産業展のとき、野上先生と知り合い、先生の協力によるものなんだ」

と、藤木は言い、さらに続けた。

「当社は、開発の人手や技術課題を解析する力もない、製品開発の進め方も知らない。自社製品を続ける中で、お客さんが《ここをもう少しこうしてくれないか》という声に応えようと、何とか取り組んできた。そんな中で『開発したい製品の方向』を、野上先生に相談したんだ」

これを聞いていた、野上が説明した。

「当初、社長の相談をお聞きして、いろいろな対応をしてきました。今回の取り組みを始めたのは10か月くらい前のことです。それまでは、経営戦略をまとめるためSWOT分析を進めたり、経営資源をどこに集中するかなど、企業としての方向性の部分でした。」

藤木社長は、続けて

「しかし、うちの会社、桑畑電機としては、お客さんの声に応える製品開発を進めたかった。これまで製品開発は、従来からの経験と勘により試行錯誤で電磁気部分の構造を決めてきた。こんなやり方では迅速な開発が難しいと、最近思うようになった。磁場解析の専門家の力を必要としたので、学の力を借りることにした。そして、共同研究の補助金に応募し採択された。」

と言ったのに対して、野上が付け加えた。

「私自身、電磁気に関してある程度のことは分かるものの、磁界のコンピュータ解析となると手が出ない。どう解決するか困った。ところが、私の退職と同時期に、知人の山形さんが産学官連携の仕事に就き、大学や高専への人脈があることを思い出したんです。コーディネーターは大学や高専の研究者と産業界、自治体等との繋ぎ役なので、この分野の専門家を探してもらえた。皆さんにも紹介したいと思ったので、ここに顔を出すように伝えていたのですが……」

と言っているところに、

「こんにちは！ 企業さんの説明を聞いていて、遅くなりました。」

と、すらりとした女性が、品よく頭を下げた。50に手が届くかの年齢に見え、端正な顔立ちと柔らかな物腰で挨拶した。

男鹿高専・鳥島商船の2校を支援する文科省産学官連携コーディネーターで、学生時代に有機化学を専攻し、卒業して四橋市内の大手化学会社に12年勤めた後、中堅の食品関連会社に移り、一昨年退職してこの職に就いたという略歴をのべてから、

「役割としては、大学・高専の研究成果を企業に移転し、製品化に発展させたいところです。けれど、それはなかなか難しいようです。企業の技術ニーズや製品課題を先生に橋渡しすることを心がけています。県・市・産業支援センターや金融機関など、産・学・官+金融などとの広範囲な連携を進めたい。ともかく、多くの人に会うようにしています。」

と話した。そのとき、野上は最初に産学連携を取り組んだ事例を思い出し、説明した。

「高専の先生との連携では、こんな事例がありました。ある老人養護病院への、高専の電気電子学科の教員によるシステム開発の協力でした。院長は認知症の研究者で、施設利用者の寝起きの時刻、外出か室内滞在かなど、日常活動の規則性を解析して、認知症の進行判断に役立たせるもので、利用者の室内活動データの収集と活動状態の判定が課題でした。」

その話に、思い出したように、山形が

「院内でのシステムが成功すれば、将来はそのサービスを病院から見える住宅団地の地域に広げたいというのが、院長の夢とおっしゃっていましたね。」

「そう。病院内だけの使用範囲なら、センサー、ケーブルとコンピュータなどの組合せで済む簡単なことです。しかし、住宅団地という広域に拡大し、個々の家から信号を集める場合、専用の信号線を設置するのは難しいからね。それに加えて、センサーが発した信号の意味づけにしても、寝ているのか、起きているのか、外出したのかなど、一日の時間帯を考えた上での判定を組み込むことも必要で、院長の研究成果に基づいて判断を変更する自由度も必要だった。」

と野上が話すと、山形が続けた。

「その点を、院長のアイデアと高専の先生のプログラミング技術で解決したのでしたね。高専は、院長研究の委託内容に関して、技術的解決に対応した費用を頂戴しました。」

産学官連携コーディネーターの主な役割



技術相談

どのような相談内容もお聞きし、相応しい大学教員等との面談を設定いたします。面談結果から、技術指導、共同研究等に進む場合があります。なお、一つの大学等で相応しい教員が見つからない時は、全国の大学・高専に依頼します。

受託研究

企業や地域等からの委託を受けて大学等の教員が職務として行う研究(受託研究)の企画・推進を支援します。

技術移転

大学等の教員の発明による特許等について、企業等に実施許諾または譲渡するなど、技術移転に関する相談や支援を行います。

マッチングファンド等、政府の公募研究への応募

文部科学省や経済産業省等の研究課題に対する補助金についての情報を把握し、大学等や企業に合った補助金を紹介するとともに、応募の手助けをいたします。

共同研究

企業や地域等の研究者と大学・高専等の教員とが共通の課題について対等の立場で行う研究(共同研究)の企画・推進を支援します。

奨学寄附金

学術研究や教育の充実などのために企業や個人篤志家等から大学等が受け入れる寄附金の協力依頼や、寄附金を活用した「寄附講座」「寄付研究部門」の開設を企画・支援します。

ベンチャー支援

大学等発や産学官連携ベンチャーの起業・育成を支援します。

コンサルティング

大学等教員による企業への技術指導を支援します。また、コーディネーター自らも、技術・研究、企業経営や地域活動など連携の形態についての助言・提案を行います。

(3) 企業も学校も、研究費の予算は厳しい

奥田は、この会話を聞いているうちに、鈴木樹脂は従業員約150名をかかえ、桑畑電機より規模が大きく業績も安定しているが、やはり金型や機械・設備更新への投資が優先し、技術開発が必要と判っていても、開発予算が組めていないと思った。学校の予算事情を聞きたくなり、

「中小企業では、売上が減り、利益が出ないので技術開発どころではありません。『科学技術振興』と、政府の掛け声も聞こえますが、文科省の研究費予算は十分なのですか?」

これに対しては、山形が答えた。

「大学・高専の運営費は毎年 1%削減です。人件費や建物・設備等による経費削減は難しく、削減対象が研究費等に集中するため、削減率は 15%に及ぶと言う先生がいるほどです。」

学術研究費が激減したとは理解しにくかった野上は、

「すると、研究費激減のように聞こえますが、研究資金の確保はどうしているのですか?」

山形は、研究資金の概要を、次のように話した。

「先日のコーディネーター会議で《公的研究資金を得るのは、格闘技だ》という発言を聞くほどです。殆ど全ての研究費は、省庁や外郭団体の機関が、研究分野、選考基準、応募期限等を決めて公募します。優秀な研究を見出すため、評価委員が選考します。全国から多くの研究者が応募することになり『競争的資金』と言われる。採択を狙って、深夜まで応募書類を書き直しを繰り返してシェイプアップするので『格闘技』ということになります。」

格闘技という言葉から、野上は言葉をつないだ。

「それでは、山形さんと組んで出場していたダンス競技と似ていますね。一見すると、紳士淑女の装いで華麗な舞い。しかし、審査員から技術点を獲得する戦いであり、高位順に何番目かの勝負。フロア上でのバトルは、書類上での研究内容の優劣比較に相当し、研究資金獲得も正にスポーツですね。」

すると山形が、

「そうですね。そして、男女が組んで歩調を合わせる事が大事な舞踏と、産学官の連携は共通点を感じます。スタンダードの種目は、身体を接し一体となった動きが必要で、それは容易ではありません。パートナーの左足は、リーダーの右足の腿の動きを俊敏に感じて、早まらず遅れずの同調が大事です。企業と学校の先生の連携でも同様の感があります。」

この会話に、奥田が口を挟んだ。

「ダンス経験がないのですが、身体を寄せあっていると、競技の相手という意識をを超えた間柄への発展の感情は起こらないのですか?」

「フロアでのパートナーの思いを代表して言えば、『踊りは演技』です。その場では、女優として演じています。化粧をして、最高の笑顔で、『私を見て!』と思っています。」

と山形が言い、次いで野上が、

「リーダーも同様です。『戦場での同志』の感です。フロアを離れると個々の生活がある。その点、ゴルフに熱心な奥田さん、女性とゴルフをご一緒されるとき、そんな場合どうですか?...やはり、技術を磨くことに集中されると思います。スポーツでは、多分同じでしょう。」

奥田が答えた。

「それは、そうですね。ところで、ゴルフの場合でも、身体の軸が大切です。軸をしっかり保つこと、腰の安定。これはダンスにも共通ですね。」

「コンサルタントの仕事柄思うのですが、企業の足腰鍛錬が大事ですね。強い企業を目指すには、人を鍛え、専門の技術を磨く必要があります。私は、いろいろな企業を外から見ていて、それぞれの企業の動きの違いが判ります。コーチャーの立場で、動き方を助言し、訓練方法を教えることができます。しかし、私が代走するわけにはいきません。」

と野上が答えた。

(4) いつも技術の行方に目を向けて

奥田は、スポーツ談義から、公的研究費に話を戻して聞いた。

「中小企業を対象とする研究開発資金や、大学・高専と共同研究での補助金の探し方は、どうすればいいですか?」

野上が答えた。

「人、もの、金、情報、すべてに困っている中小企業にとって、最も気がかりなことですね。大事なのは、補助金の募集がないか、常に注意を払うことです。インターネットや《中小企業のための施策ガイド》などのパンフレットを入手して、制度の概要を把握し、県・市の商工部や支援センターの担当者から、新たな助成制度がないか、情報入手を心がけることです。」

さらに、奥田が質問した。

「下請け中心の業態から、自社の強みを活かす分野、これから伸びる技術分野を探るには、どんなことが考えられますか?」

三人の会話が長期展望に移ったところで、山形が、

「未来の技術展望をまとめた《技術戦略マップ》という調査書があります。経済産業省がほぼ毎年編纂しており、無料で手に入ります。印刷物としては、7cm くらいの分厚い本ですが、経産省、NEDO のホームページからも、章単位の電子データでダウンロードできます。」

と言い、書かれている内容を次のように紹介した。

これから 10~15 年先に実現しそうな、世の中の未来像が描かれ、そこに至る技術開発の過程が示されていること。市場規模も予測されており、どのような製品や技術が市場に登場するか、その製品を構成する基本部品や要素技術は何か、など『近未来の技術書』を説明し、

「先生方に、『研究分野の実用化での出口の見極めに使ってください』とっています。」

と締めくくった。山形の話が終わったところで、野上が企業の利点について、

「ある企業トップの、産学官連携に関する見方をお話しましょう。」

と、以下の話をまとめた。

- (1) 自社ではできないレベルの研究開発を実施できる。
- (2) 委託研究は、人件費の負担や研究設備の投資が伴わないので、固定費を上げないし、経費扱いにより節税にもつながる。

- (3) 最少の経費で進められるので、事業のスタート時期から収益を確保できる可能性がある。
- (4) 大学等から優秀な人材のリクルートできる可能性がある。
- (5) 研究室に自社の人材を入れてもらえば、人材育成ができる。
- (6) 委託研究終了後も大学等とのつながりができる。
- (7) うまくいけば大学のインキュベーションに入れる。
- (8) 他の企業や教授の紹介を受けられる可能性がある。
- (9) 研究投資が無駄にならず抑えられる。

「この見方を参考に、奥田さんも検討されたいかがでしょうか。」

藤木は、

「なるほど、凄腕の経営者は、きちんと計算していますね。儲かっていないと、なかなか自力で取り組みにくいのですが、少しでもこの方向に進みたいです。」

さらに、野上が付け加えた。

「そして、複数の企業と大学(高専)・自治体などで組織化を図り、大きな研究開発課題、事業化に挑戦する研究開発資金もあります。地域の発展のための仕組みづくりでヒントがありましたら、ご提案ください。奥田さん、藤木さん、貴重な時間をありがとうございました。山形さん、少し時間があるので、先日の課題企業との共同研究について、この後食事をしながらいかがでしょうか?」

「よろしいですよ、遅くならない範囲で……」

と微笑んだ。

夕暮れ迫る会場の外に出たとき、漂う金木犀の香りが野上の記憶を再び呼び戻した。肩先が触れて寄り添い歩く山形に、あの日の面影の人の姿を重ねていた。二人は、四橋市の賑わいの中に進んでいった。

6. 事業再生（リアルな事業再生ストーリー）

< 概要 >

福助社長が創業した山伏社（金属加工業）の再生の物語。

ある夜。診断士の藪見宛に福助社長から急を要する不穏な連絡が入る。よく聞けば、事態は思いの外に深刻であった…。山伏社は従業員が 30 名の典型的な中小企業。福助社長が現場の叩き上げで一代で築き上げた会社であり、取り立てて利益率が高いわけではないが黒字を継続。現場の管理も行き届き、優良な評価を下すことが出来る。最近では、高い品質と信頼性が要求される航空機部品の分野にも進出し、銀行借入で調達した資金を元に新工場を立ち上げて正に順風満帆かと思われた矢先、メインの取引先が突然倒産。結果的には銀行借入に頼って新工場を立ち上げたことが逆に仇となり、連鎖倒産の憂き目にあう。果たしてその結末や如何に…。

< 中小企業再生支援協議会の利用によるリスケジュール >

全国に設置されている中小企業再生支援協議会を利用した再生の物語へ触れることによってその効果を実感すると共に、協議会の仕組みの理解が可能。

< 中小企業診断士に要求されるスキル >

中小企業再生支援協議会の存在そのものを知り、協議会が行っている中小企業支援の内容を理解する。具体的には、協議会をツールとして利用すべきケースを知っておき、利用した結果どのような効果が得られるかを理解しておく必要がある。

診断士として企業再生に関わる場合、今回の物語のように自らが主体的に関与するケースもあれば、登場人物の一人である税理士の金定のように、協議会から専門家として係わることを依頼された上で、企業再生に携わるケースもある。

この時に診断士が依頼を受けるのは、多くの場合「事業のデューデリジェンス」並びに「再生計画の作成」となる。企業再生は言わば時間との戦いであり、協議会からオファーを受けた場合、提示される納期も勢い短期と成らざるを得ない。特に急がれるのはデューデリジェンスであり、一ヶ月程度で納品出来ればその診断士の評価も高くなる。但し、当然のことながら内容が伴わなければならない。

結論的には、短納期・高品質の要求を満たすには、事業デューデリジェンスとして一般的に必要とされる調査項目や調査方法について、ある程度の予備知識を蓄えておく必要がある。

企業再生は一つの専門領域。再生に携わるにはある程度の専門知識が必要。専門知識を磨く一つの手段として、企業再生に関連する資格を取得することが挙げられる。企業再生に関連する資格としては【事業再生士補（ATP）】【事業再生アドバイザー（TAA）】などがある。

< 中小企業診断士のプロフィール >

名前は藪見 悟信 (ヤブミ ゴシン)、年齢は 48 歳、大手機械メーカー製造業の製造部長を経て独立、5S、ISO、TQC が得意。

< 登場人物紹介 >

山伏社社長の福助：工業高校卒業後、地元の中小企業で現場を経験、独立心が旺盛で 35 歳を転機に独立。

山伏社：金属の精密加工を手掛ける従業員 30 名の中小企業。

現代表の福助 58 歳が 35 歳の時に創業。創業以来、メインの取引先をダイズ社として自動車部品の加工などを手掛ける。近年、新たに航空機部品の分野にも進出。その実績が認められて大口の受注が得られることとなり、航空機部品専用の新工場を建築中。新工場の土地購入代金を含む建築資金はほぼ全額を銀行からの借入金で賄った。工作機械については、その大半をリースにて調達。経営状況は、取り立てて利益が多いわけではないが黒字を継続。後継者の長男が大手メーカー勤務を経て、現在は山伏社にて勤務中。

税理士の金定：父親が地元で税理士事務所を開業、二代目として修行を重ねる 38 歳

再生支援協議会職員：都銀出身の統括責任者、地銀出身の統括責任者補佐、両名とも行員現役時代は支店長並びに審査役を経験。

(1) 風雲急を告げる

経営コンサルタント (中小企業診断士有資格) の藪見が自宅で晩酌を終えてビールが全身を駆け巡り、ほろ酔い気分でテレビを眺めていたその時、携帯電話がけたたましく着信を告げた。

こんな夜遅くに誰からかと訝りながら電話口に出ると切迫した雰囲気でもくし立てる声。

「古くから付き合いのあるダイズ社が倒産した。そのせいで当てにしていた売掛金の多くが焦げ付いた。売上も急減でこのままでは連鎖倒産だ」

電話の主は、先月行われた商工会議所が主催する中小企業の経営者向け経営戦略セミナーで、藪見が講師を担当した時に最前列で熱心にメモを取り、その後の懇談会で名刺交換をした福助社長からの電話であった。余りの切迫した勢いに気圧され、酔いも一気に覚めた感で藪見が尋ねる。

「まあ、社長。落ち着いて。それで当面の資金繰りは大丈夫ですか？」

「分からない。今、経理担当の女房と長男が伝票を引っ繰り返して調べ始めている」

【ワンポイント】

経営が比較的順調な中小企業では資金繰りがなおざりにされがちであるが、山伏社のような事態は常に起こりえるので、資金繰表の作成は重要。

「分かりました。今夜中に資金繰表を完成させて下さい。私も明日の朝早い時間にほんの少しですがお伺いすることが出来ます」

社員が出社してくる前に山伏社に到着した藪見は、顔にやや疲れが残る福助社長と社長室で対面した。早速、本題に切り込む藪見。

「それで社長、資金繰りの見通しは如何ですか？」

「駄目です。貸倒れと売上の急減で資金繰りの目途が立ちません。生命保険を解約したりすれば数ヶ月は保ちますが、その後は銀行への返済が出来ません」

「分かりました。今後の事業の見通しは如何ですか？」

「ダイズ社の売上が無くなったのは痛いですが、航空機部品工場の立ち上げが安定してくれば、その穴埋めをしてもお釣りが来る」...すかさず問い掛ける藪見「それはいつ頃のことですか？」

「遅くても半年以内には生産を安定させる。既にエビデンスは貰っているのです、悠長に構えては居られない」

「そうですか。状況は大体分かりました。ダイズ社の倒産は地元の経済界へ早々に知れ渡ることとなるでしょう。その前に、取引銀行へ事情説明に上がりましょう」

「...銀行へは何と説明をするのですか？」沈痛な面持ちで返事をする福助社長。

「大手の顧客が倒産して資金繰りが窮屈になった。早急に会社を建て直すつもりだしその手筈もある。ついては、暫く返済を猶予して貰いたい...と」

「そんなことをして大丈夫ですか。貸し剥がしにあったりしませんか？」

「山伏社のメイン顧客がダイズ社であることは融資審査を受けた時に明らかです。黙っていても銀行の担当者から問い合わせが入りますよ。その前にこちらから出向いた方が誠実です」

「...分かりました」

藪見のアドバイスを受け、やや重い足取りながら、長男を引き連れて取引金融機関五行(A~E行)をその日の内に訪問。合間に仕入業者から福助社長の携帯に数件の問合せが入る。表面的には福助を労いつつ、その実は自社の取りはぐれが無いかを探っている模様であった。

緊張に包まれた長い一日を終え、福助が社の応接にて一人で物思いに耽っていたところ、藪見から携帯に連絡が入った。「福助社長、金融機関の訪問結果は如何でしたか？」

「駄目でした。五行の内三行は理解を示してくれましたが、A行とB行が頑として受け付けてくれません。特にA行が厳しく、新工場を売却して返済資金を作れの一点張りです」

「分かりました。明日は私も丸一日時間が作れますので、朝一番に御社へお伺いします。打合せの後に中小企業再生支援協議会へ相談に行きましょう」

「...聞いたことのない名前ですが...何をやっている会社ですか？」

「詳しいことは、明日お話し致します。社長は兎にも角にも体を休めて下さい」

【ワンポイント】

中小企業再生支援協議会とは、中小企業の再生に向けた取り組みを支援するため、産業活力再生特別措置法に基づき、各都道府県に設置されている公正中立な公的機関。

(2) 虎穴に入らずんば虎児を得ず

翌日、山伏社で簡単な打合せを行った後、福助と藪見は中小企業再生支援協議会の門を叩いた。対応に出てきたのは、何れも百戦錬磨の感が漂う中年の二人であった。

名刺交換の後に肩書きを確かめると個々に「統括責任者」「統括責任者補佐」と記されている。挨拶も早々に核心に迫る統括責任者。

「今日のご相談内容は何ですか？」あくまでも受け答えの中心は福助が担当する。

「大口顧客が倒産した煽りで資金ショートが目前です。取引銀行に返済を待つと欲しいと依頼をしましたが、五行(A~E行)の内のA行とB行の二行が受け入れてくれません。何か良い方法はありますか？」

「...分かりました。協議会が間に入って各取引銀行の調整を図ることは可能です。その前に、御社の決算書を拝見致します」

藪見のアドバイスで持参した過去三期分の決算書を統括責任者に手渡す福助。受け取った決算書を斜め読みしながら統括責任者が質問を投げ掛ける。

「経営は比較的順調にされてましたね。今後の事業の見通しは如何ですか？」

「一時的なダメージは確かに大きいですが、航空機部品の受注が軌道に乗ってくれば、利益率は以前よりも高くなる筈です。幸いエビデンスもあり、決して出任せではありません」

「それは好材料です。一見した限り決算書に不審な点は見られませんので金融機関の協力も得やすいでしょう。但し、本格的なデューデリジェンスを受けて頂く必要があります」

「...デューデリジェンスですか...」

「中小企業診断士・税理士・公認会計士など御社と利害関係のない外部の専門家に本格的な調査を依頼します。調査結果によっては、関係金融機関の御社に対する取引姿勢が変わります」

「融資が受けられなくなったりしますか？」

「悪質な粉飾などが露呈すればその可能性はあります。まあ、御社の場合は大丈夫でしょう。ところで、中小企業診断士であるお隣の藪見先生は御社の顧問ですか？」

「いいえ、違います。緊急措置として相談に乗って貰っているだけです」

「では、ご事情を理解している藪見先生に事業の調査を依頼しましょうか？」

「宜しく願います」...藪見の方を向き改めて頭を下げる福助。

統括責任者が藪見と福助の意志を確認して更に話を繋ぐ。

「次に財務の調査ですが、協議会での調査実績がある金定税理士をご紹介します」

「宜しくお願いします」...今度は、統括責任者に向かって頭を下げる福助。

「それと、財務と事業の調査には御社の自己負担が必要となりますが宜しいですか？」

「会社を建て直す為です。一向に構いません」

「分かりました。では、早速明日にでも協議会の方から御社の取引銀行に出向き、現在の状況の把握と事情の説明などを行ってきます」

「ご迷惑をお掛けしますが、何卒宜しくお願いします」

神妙な面持ちで頭を下げる福助。協議会での面談を終え、その場で藪見と別れ一日を終えた。

【ワンポイント】

中小企業再生支援協議会を通じて再生を図る場合、財務と事業の調査を行って現状を把握し、問題点を洗い出す。その後、関係金融機関の協力を前提に再生計画（経営計画）を作成し、返済条件の見直し（リスケ）などを行う。

（3）火中の栗を拾う

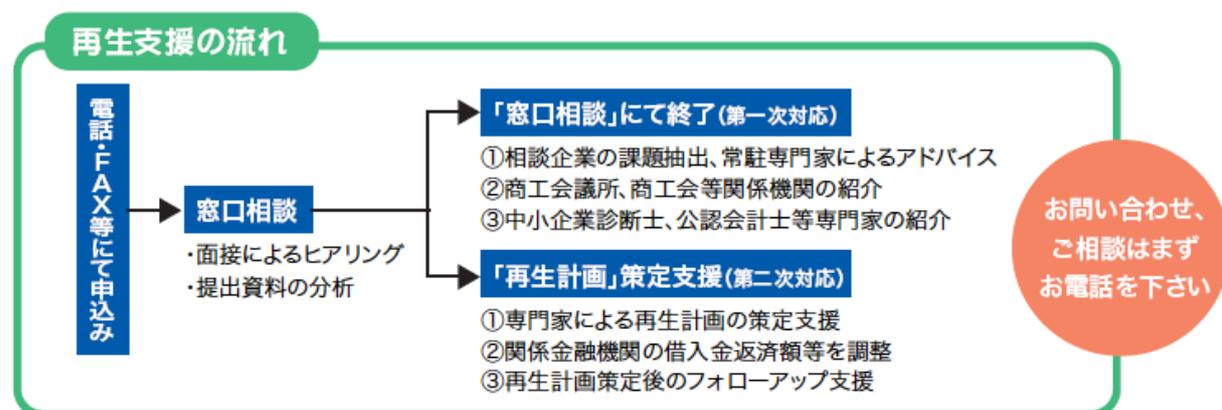
数日後、再生支援協議会の担当者から福助に一本の電話が入った。

「福助社長、先日はご足労でした。翌日に私と責任者で御社の取引金融機関を全て訪問してきました。結論的には、協議会が間に入って再生を図るならば、皆さん協力するという方向で固まりました」

「本当ですか？A行とB行も協力してくれるのですか？」

驚きを持ってやや早口で聞き返す福助。それを受けて担当者が冷静に返事を返す。

「はい、本当です。それと、協議会の方で御社の再生可能性を検討したところ、再生は十分に可能であるとの結論に至りました。よって、御社を二次対応先としてご支援することに決定しました。つきましては、御社と協議会の連名で各取引銀行に返済猶予の依頼を行います」



【ワンポイント】

中小企業再生支援協議会の企業支援には「一次対応」と「二次対応」の二種類がある。「一次対応」は窓口相談のみで対応するケースで、協議会での支援が難しいと判断される企業がこれに該当する。「二次対応」は再生計画の作成に着手するケースで、金融調整の支援まで行われるケースが多い。

「有り難う御座います。すると、暫くは借金の返済をしなくてもよい訳ですね」

「その通りです。但し、返済をせずに貯まったお金には手を付けしないで下さい。返済が止まっている企業に銀行が新たな融資をすることは困難ですし、本来は返済すべきお金ですから...」

「分かりました。気を付けます」

電話口から福助の神妙な面持ちが伝わってくる。それを受けて協議会の担当者が会話を繋ぐ。

「それと、藪見診断士と金定税理士から調査の見積書が届きました。二次対応を決定したことから藪見先生からは再生計画作成の見積書も頂いております。原本は先生方より御社に届きます」

万事抜かりがない風で続ける担当者にやや気圧される福助。懸念を率直に担当者へぶつける。

「全部で幾ら位ですか？」

「両調査と計画作成の各々が税込みでキッカリ百万円。よって総額は三百万円です。その内、協議会の予算で半額の百五十万円を負担します」

「有り難う御座います。助かります」

「では、御社の方で両先生方と契約書を交わして頂いて、早速調査に着手して貰って下さい。計画の作成は調査報告書が出来た後、取引金融機関の意見も踏まえて行います」



中小企業再生支援協議会は各都道府県に設置されており、運営方法など各地の協議会で異なる部分が少なからずある。よって、今回の山伏社のケースはあくまでも一つの例に過ぎない。

その後、中小企業診断士と金定税理士が山伏社の本格的な調査に着手してから一ヶ月強が経過。再生支援協議会の元にドラフトの調査報告書が届けられた。両報告書は共にドラフトと銘打ってはいるが完成度は高く、若干の修正で実務に耐えうる仕上がりを見せた。

協議会の打合せスペースで報告書を前に机を囲む関係者達。その顔触れは、統括責任者と担当者、

藪見診断士と金定税理士の専門家二人に加えて、福助社長とその跡継ぎの合計六人。

打合せの口火を切ったのは、協議会で山伏社の再生へ直接的に携わっている担当者。

「まず最初に、財務の調査結果を金定税理士からお願い致します」

「はい。山伏社はこれまで決して多額ではありませんが比較的順調に黒字を積み重ねており、現場管理も行き届いていることから死蔵在庫もありません。但し、投資有価証券を直近決算日の終値で時価評価すると、比較的大きな含み損が認識出来ます。一番の問題は、今期に発生したダイズ社に対する貸倒損失の計上と売上高の急減に伴う赤字計上です。この二つを計上することにより、僅かですが表面的な債務超過に陥ります。又、先の上場株式の時価評価に加え、協議会の査定基準に則って前払費用などの経費処理その他を行うと、実態債務超過は大きくなります」

その説明を受けて、統括責任者が金定税理士に質問を投げ掛ける。

「実態債務超過の解消には、何年位掛かりそうですか？」

「基本的には内部留保の蓄積による解消となりますから収益次第ではありますが、十年は掛からないでしょう。それと、株価が持ち直せば解消時期はあつと言う間に早まりますよ」

絶望的な調査結果が出なかったことによる安心感のせいか、金定税理士の口からは軽妙な軽口が飛び出す。それを軽い笑みで受けて、藪見診断士の方に視線を送る統括責任者。

「藪見先生、収益の見通しは如何ですか？」

「はい。ダイズ社が抜けた影響は大きく、小手先の経費削減策では赤字脱却は困難です。又、財務調査にも記述がありますが、管理能力が高く大きな無駄はありません。そこで、赤字を抑える手立てとしては人員の削減が考えられますが、航空機部品の受注見込みへ対応する為には、現体制の維持が必要です。当初は新工場の稼働に合わせて人員を採用する予定でしたが、それを見送れば適正人員になるでしょう。問題は、売上げが底割れしている今と新工場の稼働が本格化するまでの間、余剰人員が発生することです。その間は赤字計上避けられませんので、運転資金が保つかどうかです」

金定税理士の認識通り、長期的に見れば楽観出来る状態かに思われたのも束の間、藪見診断士の指摘する事態は正に資金繰り倒産を連想させるものであり、部屋の誰もが空気の重くなる瞬間を感じた。統括責任者がその雰囲気を感じて口を開く。

「兎に角、調査結果は紛れもない事実です。我々は山伏社が置かれている現状を正確に関係機関へ伝える必要があります。よって、この調査報告書を持って早々にバンクミーティングを開催します。福助社長は当日迄に、向こう一年間の資金繰表をご準備下さい」



(4) 案ずるより産むが易し

関係者六人で打ち合わせの場を持ってから約半月後、両調査報告書の説明を主題とするバンクミーティングが開催された。出席者には、山伏社から社長と後継者である長男の二名、専門家として藪見診断士と金定税理士の二名、直接取引のある銀行五行(A~E行)に加えて信用保証協会から各々一名ないし二名、それに協議会から担当者と統括責任者の二名。

協議会の担当者が司会を務める中、議事は着々と進行する。両調査報告書について、藪見と金定からの説明を終え、出席者からの質疑応答に入ったところ方々から質問が飛び交う。

「A行ですが、長期的に捉えると航空機部品の生産が本格化し、収益が大幅に回復することは分かりました。しかし、配布された向こう一年間の資金繰表を拝見する限りでは、銀行への返済を暫く止めたとしても資金が枯渇するのではありませんか？」

山伏社に対する融資姿勢が一番厳しかった銀行だけに辛辣な質問を投げ掛ける。統括責任者が予測された質問とばかりに冷静な返答をする。

「調査結果及びA行のご指摘の通りに固定費の削減にも限界がある中で、本格的な回復軌道を描くまでの間、運転資金が枯渇します。とは言うものの、将来性のある企業を資金繰り破綻させるのは勿体ない話であり、本日お集まりの金融機関にとっても大きなロスとなります。そこで、再生支援資金を利用して運転資金を確保することによって再生を図ります。皆様には、再生支援資金の利用とその優先弁済を認めて頂きたいと思ます」

【ワンポイント】

再生支援資金とは、中小企業再生支援協議会の指導又は助言を受けて事業再生を図ろうとする企業や民事再生法認可決定企業などを対象とした融資。実際の融資条件その他については、取扱金融機関や地域などで異なる。

経済合理性に基づいて判断を下せば、統括責任者の提案に異を唱える根拠はなく、関係者一同から賛成を得ることが出来た。振り返ってみれば、その日のバンクミーティングは滞りなく終了し、診断士の藪見が早々に再生計画の作成へ着手することで意見の統一が図られた。

協議会の手網捌きで波乱のないバンクミーティングが開催されてから一ヶ月の後、藪見診断士の作成した再生計画の報告を主題とし、再度のバンクミーティングが開催された。

計画の骨子は大方の認識する通り、ダイズ社の倒産で売上げが落ち込んだ穴埋めとして航空機部品の生産を本格化させ、収益の改善を図るものとなった。幸いエビデンスも確保されていることから実現可能性の高い計画であり、異を唱える出席者は見当たらない。

方や資金計画については、再生支援資金を利用することによって急場の運転資金を確保し、それでも資金不足が生じた際には、取引先の与信管理を怠った経営責任を兼ねて福助社長の個人資産を

山伏社へ貸付か出資、或いは投資有価証券を処分することで確保する内容となっている。

肝心の取引銀行への返済については、目先の赤字に加えて再生支援資金の返済を優先させることから十分と言えるものではない。その妥協案として再生計画スタート後の半年間は従来からの返済を停止。返済が再開された後も約定返済額は確保できない為、リスケの返済計画となった。

中小企業再生支援協議会へ相談に持ち込まれる前は、取引銀行から早期返済を迫られる窮状にあった山伏社ではあったが、中小企業診断士の藪見が適切な助言を行ったことにより最悪の事態を回避することが出来た。又、協議会の要求する水準の事業調査報告書を書き上げ、実現可能性が高く、関係者一同から納得感が得られた再生計画を短期間の内に作成することが出来た功績は大きい。

おわりに

「地方で活躍する中小企業診断士の実像」は、地方を駆けずりまわりながら中小企業の支援を行っている中小企業診断士にスポットをあて、実像に迫ることを目的にしています。

中小企業診断士は中小企業の創業前から関わり、各自のネットワークや強みを生かして様々な支援を行っています。事業がうまくいかなくなれば企業再生を行い、まさに中小企業の揺りかごから墓場までのあらゆるシーンに関わっています。

経営はもちろん経営者が行いますが、経営判断に迷った時、よい方法がないか考えあぐねる時にはぜひ中小企業診断士にお声がけください。事例のように親身に対応させていただきます。

最後に、今回の「地方で活躍する中小企業診断士の実像」の作成を実施するにあたり、ご支援・ご協力をいただいた関係諸氏に厚くお礼を申し上げます。

< 執筆者 >

中小企業診断士	水谷 哲也（三重県支部）	全体編集・第1章担当
中小企業診断士	三田 泰久（三重県支部）	創業支援担当
中小企業診断士	井上 俊一（三重県支部）	金融支援担当
中小企業診断士	中畑 裕之（三重県支部）	産業振興担当
中小企業診断士	島田 武雄（三重県支部）	技術支援担当
中小企業診断士	澄野 久生（三重県支部）	産学官連携支援担当
中小企業診断士	吉川 友則（三重県支部）	再生支援担当

本資料の一部または全部を事前に許可なく無断で転載、複製することを禁止します。

また、販売、貸与などに利用することは出来ません。