

# 再生支援の専門家が語る

# 中小企業活性化へのカギ

L L P 北海道活性化パートナーズ  
代表 表 藤井 治彦氏  
公認会計士  
N P O 法人北海道活性化センター  
代表理事 村松 弘康氏  
弁護士

——北開道TAPとはどのような組織なのでしょう。

藤井 財務、法律、経営、人事などのスペシャリストを揃え、意識の高い企業の総合的な支援と経営再生に特化した組織です。

村松 私が代表を務めているNPO法人北海道活性化センター「タクティクス」の活動分野のひとつに、起業・企業再生をサポートする専門家プロジェクト「北海道ビズファーム」というものがあります。そこ連携し、かつ企業再生サポートに焦点を絞ったものが北開道TAPです。

北海道ビズファームが窓口となつて、企業からの案件を北開道TAPに斡旋し、実際に企業をサポートする。

ひとつの案件に対し3~4人でプロジェクトを組んで、私と藤井さんがチェックして、具体的に再生の支援をしたり、ビジネスモデルをかえていくというサポートをします。ですから実働部隊と相談部隊で、兄弟みたいなものですね。これは全体として、北海道の活性化や雇用を守ることに繋がるだろうと思います。

藤井 北海道の中小企業数は16万6252件と、企業

全体の99・8%を占めます（中小企業白書2009年版）。その中には優れた技術やシーズを持つ魅力的な中小企業が多く存在しま

す。雇用の安定のためにも、中小企業への様々な支援や環境の整備は重要な課題で、それ抜きには北海道の活性化は実現できないでしょう。

もちろん単独でやっているところもたくさんあるとは思いますが、やはりなにかの連携、ネットワークを使いながらでない、と、厳しいのではないかと感じます。

## フラットな連携で適応

——相談を受けて実感したことは。

藤井 昨年12月2日にセミナーを開いてから、電話の相談が25件と、多くの相談

を受けましたが、特に感じるのは、やはり中小企業の経営者の方にとつて相談できる相手が非常に少ないという事ですよね。

村松 国と道と市には支援センターがあつて、アクションプログラムは行いますが、その企業自体の抱えている問題について分析するというような立ち入った部

北海道を元気にしたいという思いから、企業再生をサポートする「L L P 北海道企業活性化パートナーズ」（通称・北開道TAP）が発足した。「NPO法人北海道活性化センター」と連携し、各分野のスペシャリストが、再成長戦略を視野にいたれた総合的な支援をする。経済縮小化の中、企業の再生に必要なのは何か——



（ふじい はるひこ）  
1960年生まれ、慶應義塾大学経済学部卒業。LLP北海道企業活性化パートナーズ代表、監査法人アイリス代表、税理士法人赤坂見附総合事務所代表。公認会計士、税理士。

分までサポートするのは組織の形態上難しい。そうなると相談先は、経営者OBや、外資系コンサルタントなどになってきます。立ち入った部分まで親身になって相談に乗ってくれる相手を見つけるのはなかなか難しい。

行政は相談内容や債務内容も全て縦割りであるように、現代社会は縦割り社会で、上の人が決めて下の人には指示を待っているだけでした。しかし、社会が金融資本主義から変わりつつあり、パラダイムシフトが起

こりつつあります。その新しい時代に適応するには、相互が知恵を出し合って新しいものを作っていくというフラットな連携、協力時代に適応していく必要があります。と思います。

そこで我々も職業柄縦割りですが、横断的に結びついてみようとということ、そういう社会的な要求があるのだから、サムライ業でまとまっていこうということですね。

——企業の再生に必要なのはどんなことですか。  
藤井 従来は、財務的な部

分のバランスを調整すると、大部分は自力での再生が可能でした。しかしここ2年くらいは財務を調整しても、事業自体が衰退化しているため、また何年か後には同じ状況になるということが懸念されるので、本業についてある程度メスを入れていくということを前提にしています。そのため、マーケティング、コンサルティング専門の方にも入っていただいて、体制を整えています。そして相談者の事業自体を活性化していく。

会社が倒産してしまうということは、雇用の面もそうですけれども、それまで培ってきたノウハウですとか、あるいは有形無形の資産ですとか、そういうものがまったくゼロになってしまう。また新たに作るというのは大変なことなので、何らかの形で活かせるもの

を取り入れていかないといけない。ですからマッチングですとかM&Aですとか、あるいは力のある道内企業からの投資とか、その取引の後押しをし、潜在的に持っているものの活路を見出したいです。

## 中小企業の弱点は営業力

——北海道の中小企業の問題点は何だと思えますか。

藤井 全般論で申し上げますと、間違いなく経済自体が縮小していますので、縮小経済のなかで、経営できるかどうかということなんだと思います。

村松 倒産の要因は何かという、圧倒的に多いのが、



（むらまつ ひろやす）  
1946年生まれ、早稲田大学法学部卒業。95年札幌弁護士会副会長、99年北海道大学大学院法学研究科専攻修士課程修了。北海道活性化センター代表理事、村松法律事務所所長。弁護士・海事補佐人。

現在はそのすごい不景気で、恐慌がすでに来ている、と言う人もいるくらいです。

売上げ不振です。北海道も例にもれず全体的に売上げが落ちてきているんですよ。経済活動が冷え切ってきてるときに黙っていたらいけない、だから先手を打たなければならぬ。



つまり従来の金融システムや経済システムが変化してきているのです。

問題はその個別具体的にどう取り組むかという各論。売上げを上げる、販売力を増強する方策は個別企業ごとに別ですよ。だから企業ごとに分析して、提案をして、実践していく。企業を再生するためには、行き詰ってしまった原因を除去

して、新しいビジネスモデルを作っていくかなければなりません。企業がより元気に、あるいはこれ以上落ち込まないようにする、そのための北開道TAPなんですよ。

資金面で限界のところまで来て最終手段として相談に来る方もいらっしゃると思います。しかし、できるだけ体力のあるうちに来ていた方がいいほうが様々な対処が可能で、再生する可能性も高くなります。

藤井 中小企業の問題点のひとつは後継者がいないということ。事業承継は企業再生に大きく関わっており、なおかつM&Aやマッチング的な部分とも結びついてくるので、ひとつの手法として活用していくべきだと思います。

村松 あともうひとつ、規模をどんどん拡大すればい

いという時代があつたんです。そういう業態もあると思うんですけど、ただそれは、経済が成長しているときのモデルだと思います。一定程度資本主義が熟成している段階です。どういうビジネスモデルを考えたかという点、個人的な嗜好など細かい点に合わせていける、そういう消費傾向はすごく増えてきているんじゃないかと思うんです。

小さいけれど小回りがよく、小さいけれどその部分のユーザーだけがあつちり捕まえてるといふような。藤井 営業の仕方がよくわからなくて悩んでいらつしやるところは非常に多いですよ。だからその辺りも微力ながらサポートできればというのは、強く思うことですよ。

## 「本物」が売れる時代

——今後中小企業に求められることはどのようなことでしょうか。

村松 ものを作るけど、結局供給過剰で売れなくなつてきている。ところが販売不振というのは、従来型の企業経営の仕方では経営が伸びないというサインかもしれない。ですからもう少しフラットになって、そ

ないかと思うんですけどね。小さいけれど小回りがよく、小さいけれどその部分のユーザーだけがあつちり捕まえてるといふような。

せば需要は喚起できる。中小企業が元気になるには、そこだと思えます。寄らば大樹の陰で、誰かに依存していかないと生きていけないという時代ではないんですよ。本物を作りだせば企業の規模に関わらず生き残れる。

だから私はすごく面白い時代だと思ってるんですよ。従来のモデルではもう駄目だというのはひしひしと感じます。従来モデルに依存していると、先ほど言ったように、財務をちよつといじつたくらいでは再生できません。ようするに売れなくて仕事がなくなつていくから。

でも一方で、どんどん売れている、売れ始めているところもあるでしょう。その双方の差はどこにあるのかという部分に注目していくべきでしょう。