

企業等 OB 人材の活用によるビジネスサポート事業に関する考察¹⁾

Consideration concerning management support business by use of experience and special ability of retiree such as enterprises

間仁田 幸雄
MANITA Yukio

要約

長引く不況のもとで、地域産業集積の崩壊が進んでいる。その基盤を担っているのが中小企業であるが、産業空洞化の進展、発展途上国からの輸入、親企業のコストダウン要求などによって、極めて厳しい状況におかれている。そのため、今や中小企業はこのような緊急の事態に対応するだけで手一杯となっている。したがって、事業構造の抜本的な変革、新技術や新商品開発などの長期的あるいは構造的な経営課題に取り組む余力はない。

他方、政府は中小企業支援センターの設置、企業等 OB 人材活用推進事業などさまざまな政策を実施している。しかし、それは個別のニーズに対する受動的な対策に止まっているため、現在中小企業が抱えている課題を解決するには必ずしも有効ではない。

このため、今や中小企業が独力で解決することができない長期的あるいは構造的な課題に取り組む事業、つまりビジネスサポート事業の必要性が高まっている。

しかし、こうした事業は採算性の確保が難しい。そのため、この事業を非営利組織とし、当該地域の企業 OB の経験と専門的能力を活かすことが望ましいと考えた。

彼らはこれまで培った経験と専門的能力を生かして仕事をしたいという意欲を持っている。しかし、他方では自由なライフスタイルを追求することを希望している。そのため、NPO などのボランティア組織を選択するのが望ましいと考えたのである。

キーワード：地域産業集積、企業等 OB 人材の活用、ビジネス支援型 NPO

Summary

Regional industrial accumulation is collapsing under the prolonged recession. It is a small and medium-sized enterprise to bear the base of regional industrial accumulation. However these enterprises are put on an extremely severe situation now by the progress of the hollowness of industries, the import from the developing country, and the demand for costs reduction of the parents enterprise, etc. They are utmost to correspond to such an urgent situation.

Therefore, they do not have power by which long-term or a structural management problem by such as drastic revolution of business structure and development of new technology and commodity.

On the other hand, the government is executing the policy of promotion like installation of the small and medium-sized enterprise support center and dispatch businesses of expert who retires from enterprise. It is only passive measures against individual needs. Therefore, such a policy is not effective to solve the problem which the small and medium-sized enterprise has now.

As result, the necessity of the business grappling with long-term or the structural problem which the small and medium-sized enterprise cannot solve for oneself has risen.

But securing the profit of this business is difficult. They have the desire that it wants to work making use of the experience and the special ability which has been cultivated up to now. However, they are hoping to pursue a free lifestyle on the other hand. Therefore, we thought that the selection of the volunteer organization such as NPO was preferable.

Keyword: Regional industrial accumulation, Use of experience and special ability of retiree such as enterprises, Business support type NPO

目次

I. 地域産業基盤の再生と高齢者の活用

1. 地域産業集積と中小企業の再生支援
2. 高齢者の現状と強まる「生涯現役」指向
3. 企業等 OB 高齢者の活用によるビジネスサポート事業の諸類型

II. 企業等 OB 活用によるビジネスサポート事業に関する先進事例調査

1. 先進事例調査の概要
2. 先進事例調査の結果

III. ビジネスサポート事業の基本フレームと実現プロセス

1. ビジネスサポート事業のタイプ比較と基本フレーム
2. ビジネスサポート事業の実現プロセス

おわりに

付論1「企業等 OB 人材活用推進事業」（中小企業庁・商工会議所）との関係

付論2「滋賀県産業振興サポートグループ事業」に関する調査結果

I. 地域産業基盤の再生と高齢者の活用

1. 地域産業集積と中小企業の再生支援

1) 地域産業集積の崩壊と中小企業再生支援の課題

バブル景気崩壊後続いた不況も、ようやく回復のきざしが見られるようになってきた。しかし、不況が長引いたことにより、「ものづくり」は衰退し、産業空洞化の進展と地域産業集積の崩壊が進んでおり、産業再生の方向性も未だ定かではない。

今回の不況のなかで、一時は大企業の技術革新の推進やベンチャービジネスによる新たな成長産業の創出に期待が集まった。しかし、必ずしも思惑通りの結果にならず、そうしたレベルをはるかに超えた深刻な事態に至っているといわざるを得ない。それは、これまで産業を支えてきた各地の地域産業集積が依然崩壊を続けているからである。

いわゆる産地を形成している在来産業ばかりでなく、自動車、電機などの基幹産業や先端産業もほとんど地域産業集積のなかで成り立っており、その基盤を担っているのは中小企業である。そうした中小企業をみると、機械・金属関連業種を中心として下請企業が多く、とくに小・零細規模の企業の半分以上は委託作業を行うだけの賃加工業者であり、取引関係においても従属性が強く、経営体質も脆弱になっており、極めて厳しい状況に追い込まれていることが分る。²⁾

われわれの行った中小企業に対するヒアリング調査によると³⁾、まず不況といわれるなかでも輸出や自動車関連などの一部業種の需要は増加しており、業種別に跛行性がみられる。しかし、同一業種内でも他企業がマネの出来ない技術を持っている企業、短納期で小回りのきく企業、生産設備の充実している企業などは業績をあげているが、その他の企業は不振にあえいでいるという形で、「勝ち組」と「負け組」の2極化現象が進んでいる。

しかも、「勝ち組」であっても、単価切り下げの要求をはじめ、小ロット・短納期化の傾向、加工仕様に対するデザインや形状の複雑化、品質管理の強化など、受注条件はますます厳しくなっており、これが経営を圧迫している。また、産業空洞化の進展とともに中国などの発展途上国からの輸入品との競争が激化することにより、苦境に立っている企業も少なくない。

このため、多くの企業で人員削減やパート化、内職化、中国人研修生の活用などによる人件費の削減が行なわれている。さらに正社員賞与の成果払化による変動費化、非常勤営業スタッフの採用、24時間オートメーション化、品質管理の強化による不適合品の削減などが進められている。

他方、熟練工の育成や技術者の確保、後継者不足への対処などの構造的な課題も山積みしているが、現実には手が回らないのが実情である。とくに、熟練工の育成については、

最近大企業の技術革新への姿勢が消極的になり、下請企業への依存が強まっていることが目立っている。このため、以前にも増して中小企業がわが国の「ものづくり」の基盤を支える役割に期待が強まっている。さらに、新製品開発と販路開拓、生産体制の増設や革新、管理システムの抜本的な変革などの長期的な課題にも対応しなければならないが、スタッフの不足、不在などによって十分に取り組めないという悩みもみられる。

このように、現在の中小企業は目前の緊急課題への対応に追われて、より本格的な経営課題は放置せざるをえないというのが実情なのである。

しかし、こうした状況を看過すれば、地域産業集積の基盤そのものが揺らぐことになりかねない。そのため、自動車、電気などの機械器具製造業などを中心として、中長期的な視点に立って、個々の中小企業の経営努力では手が回らない長期的あるいは構造的な課題の解決に向けた支援を拡充することによって、中小企業を再生させ、下請的な分業構造からの脱却と自立化を進めることが、地域産業集積の再生にとって喫緊の課題となっていると考えられる。

2) 中小企業の再生支援と内発型産業再生戦略

それでは、こうした中小企業の抱える課題の解決に有効な対策は、どのようなものでなければならないのかを考えてみよう。

一般的にみて、産業を再生させるための戦略としては、新たな成長産業の創造による「成功戦略」と既存産業の活性化による「基盤戦略」の2つがある。

今回の不況のなかで、大企業の技術革新やベンチャービジネスの成長による「成長戦略」への期待が一時的に高まり、さまざまな政策が実施されたが、思ったほどの効果は見られなかった。そうした意味では、より重要なのは「基盤戦略」であり、今や産業基盤を担っている中小企業の再生を図ることが、最も喫緊の課題となっていると考えられる。

政府もこの状況を認識し、最近では中小企業支援センターの設置、企業等OB人材活用推進事業の実施など、既存の中小企業に対する支援政策の拡充を図っている。しかし、これらの政策は、依頼者の相談を待つ受け身の姿勢であること、個々の相談に対する一次的な対応であること、さらに専門家の派遣も行われているが、基本的には担当するコーディネーターが一人に対応していることなどから来る限界があり、それを克服することが必要となっている。したがって、現在の事態を解決するには、このような従来からの中小企業政策の延長線上で考えるだけでは不十分であるといえる。

こうした認識を踏まえて、中小企業に対する支援のあり方を検討することとしたが、われわれの調査結果を踏まえると、目前の緊急課題に追われている中小企業の自助努力に期待し、それを支援するだけでは不十分であることは明らかである。むしろ現在の中小企業では手の回らない長期的あるいは構造的な課題を取り上げ、当該地域の中小企業が共通に

利用できる基盤的な支援事業を構築することが有効なのではないかと考えられる。

これは、中小企業の経営資源をコアコンピタンスへ集中し、不足する資源については、中小企業の再生を支援する共通基盤となる事業を構築して補完し、現在の中小企業が抱える限界を突破するのが現実的で有効な方策であると考えたのである。これは地域産業集積における新たな企業関係を作り出すことになり、これに対応した新たなビジネスモデルを創造することにもなると考えられる。

さらに、その際には当該地域に蓄積されている技術資源、優れた経営ノウハウなどの知識資源を極力活用することが望ましいと考えられるが、とくに企業等 OB の人的資源を極力活用した内発型事業とすることが望ましいといえる。

3) 中小企業再生に対する支援事業に望まれる性格

以上を踏まえてみると、この中小企業の再生を支援する基盤的な事業の基本的な性格は、以下のようになると考えられる。

- ① 地域産業集積の基盤を形成する中小企業の再生を対象とするが、個別企業の自助努力に期待する支援ではなく、当該地域の中小企業にとって「共通した支援基盤」として利用できるような事業とすること
- ② 当該地域のもつ経営資源である企業等 OB の持つ豊かな経験と鍛えられた専門的能力を極力活用した「内発型事業」とすること。
- ③ しかし、こうした事業は採算性の確保が難しい。このため、NPO などのボランタリーな活動によって推進することが望ましいこと。

以下ではそのために実行可能な具体的な対策を探ることとするが、まずこうした中小企業の再生を支援する役割が期待されている企業等 OB の現状からみていくことにしよう。

2. 高齢者の現状と強まる「生涯現役」指向

現在は改正高齢者雇用安定法などにより定年延長の動きはあるものの、多くの企業はまだ 60 歳定年制をとっている。こうしたなかで企業における OB の活用が進められているが、これは主として企業にとって有用な人材に限って、定年後数年間継続的に雇用しているが、それまでとは異なる給与体系と職務によって行われているのが実態である。

このように、企業に継続的に雇用されている高齢者がいる一方で、就業希望はあっても、仕事に就けない高齢者も多い。さらに、もともと就業希望をもたない高齢者もいる。しかし、こうしたなかで、近年高齢者のボランタリー活動への参加が目立つようになっているが、これは何をあらわしているのだろうか。

1) 高齢者が熱心なボランティア活動

NPOなどのボランティア活動に関する調査⁴⁾によると、積極的に参加あるいは少しは参加しているとする実行派は約4分の1に過ぎない。また、「参加したこともなく、今後もしたくない」とする拒否派も同程度に止まっている。こうしたなかで圧倒的に多いのは「参加したことはないが、機会があれば参加していきたい」という様子見の人たちである。問題はこれが本音なのか建前なのかにあり、これはNPOなどのボランティア活動の今後を占う上で極めて重要なポイントとなる。(図表1)

ところが、これを年齢別にみると、若い人については学生も含めて20歳、30歳代の実行派が極めて少ないことが目立っている。対照的に中高年とくに60歳以上に実行派が多く、70歳代が最も多いという結果になっている。つまり、現在のNPOなどのボランティア活動には、引退して暇の出来た高齢者が熱心に取り組んでいるというのが、実は現実なのである。

図表1 NPOなどのボランティア活動への参加

参加状況	構成比
積極的に参加している	4.6%
少しは参加している	18.4%
参加したことはないが、今後機会があれば参加していきたい	52.7%
参加したことはないし、今後とも参加したくない	21.0%
無回答	3.3%

(注)『第29回県政世論調査報告書』(岐阜県、平成17年2月)

さらに、高齢者がボランティア活動に参加する理由をみると、報酬など経済的な理由は少なく、「生きがい」や「人々との交流」という回答が多い。同時に、「知識や経験を生かしたい」、「社会に恩返ししたい」といった回答も多い。

こうしてみると、高齢者は自分の持っている能力を社会のために生かすことを強く望んでおり、何らかの形で社会に出て、貢献したいと考えているといえる。(図表2)

図表2 ボランティア活動への参加理由(複数回答)

参加理由	構成比
自分自身の生きがいのため	67.7%
色々な人と交流できるため	58.3%
自分の知識や経験をいかす機会が欲しかったため	42.6%
社会やお世話になったことに対する恩返しをしたかったから	41.4%
社会との関わりを持っていたため	38.0%
心身の健康のため	36.7%
困っている人を助けたいため	25.3%
時間に余裕があるから	20.1%
知り合いに誘われたから	18.4%
楽しいことをしたかったから	17.9%
報酬を得たいから	12.9%
現在の社会状況から企業で働くことが難しいため	3.5%
その他、無回答	9.9%

(注)『高齢社会白書(平成17年版)』内閣府、平成17年6月

2) 高齢者ほど高い就業希望

これを、高齢者の就業実態と就業に対する希望の関係からみると、図表 3 にみるように、60 歳で定年を迎えた後も依然就業希望が強いことが分る。つまり、60 歳以上の高齢者であっても、60 歳未満の層に比べると、定年制により就業率は当然低下するが、反対に就業希望率は上昇しているのである。高齢者の就業機会は 60 歳未満に比べると極めて少ない。しかし、現実には働く意欲は衰えていないのである。

このように、高い能力と意欲をもちながら、活動の場が少ないため、高齢者は就業しにくく、これが NPO などのボランティア活動に積極的に参加するという結果をもたらしていると考えられる。

図表 3 高齢者の就業実態と就業希望 (2004 年 10 月現在、男性)

年齢階層	就業率	就職希望率
55～59 歳	90.1 (—)	7.7
60～64 歳	68.8 (▲21.3)	16.1
65～69 歳	49.5 (▲40.6)	21.0

(注)『高齢者就業実態調査』厚生労働省、平成 17 年 8 月

それでは、高齢者が就業を希望する理由は何なのだろうか。図表 4 をみると、まず、「健康の維持」が多いことが目につくが、他方で「知識や技能の活用」が 65 歳未満の人よりもかなり大きくなっていることが注目される。

これに反して、失業を理由としている人は 65 歳未満の 54% に対して 9.0% と極めて小さくなっている。これは、65 歳未満では働くことが当然だと考えているために、失業すると就業しなければならないと考えるのに対して、65 歳以上になると、もともと就職は困難という一種のあきらめがあるために、失業は就業を希望する大きな理由にはならないのではないかと思われる。

図表 4 高齢就業希望者 (男) の希望理由

	65～75 歳	(参考) 35～64 歳
失業している	9.0%	51.4%
収入を得る必要が生じた	13.7%	11.6%
知識や技能を生かしたい	14.6%	8.4%
社会に出たい	4.5%	4.4%
時間に余裕ができた	9.2%	3.7%
健康を維持したい	35.2%	9.9%
その他	13.6%	10.2%

(注)『高齢社会白書 (平成 17 年版)』内閣府、平成 17 年 6 月

3) 高齢化の進行と高齢化社会対策

ところで、高齢化の進むなかで、高齢者は今後どうなっていくのだろうか。2000～2005 年には総人口が増加するなかで、60～64 歳層と 65 歳以上層はともに増加していた。

この層は定年で就業率が低下しているにもかかわらず就業希望が強く、まだまだ働きたいとする意欲のある人である。

しかし、今後2005～2020年になると局面が大きく変わってくる。つまり、総人口が減少に転じるとともに、60～64歳層も反転して減少するようになり、専ら65歳以上が増加するようになるのである。これは就業率がより低く、就業希望がより強い層が増加することを意味している。こうした形で今後の高齢化は進むのである。(図表5)

したがって、人口減少の進むなかで、現在の雇用形態が変らなければ、高齢者の就業に対する希望はますます高まってくるといえる。

図表5 高齢化の進行と将来予想

(万人、%)

		A. 2000年		B. 2005年		C. 2020年		C-B	
総人口		126,926	100.0	127,708	100.0	124,107	100.0	23,601	?
高齢者人口	70歳以上	14,922	11.8	18,012	14.1	26,562	21.4	8,550	7.3
	66～69歳	7,118	5.6	7,379	5.8	7,996	6.4	617	0.6
生産年齢人口	66～69歳	7,750	6.1	8,473	6.6	7,257	5.9	121.5	0.7
	15～59歳	78,630	61.9	76,116	59.6	67,196	54.1	8,920	7.5
年少人口		18,505	14.6	17,727	13.9	15,095	12.2	2,632	1.7

(注)『高齢社会白書(平成17年版)』内閣府、平成17年6月

こうした動きのなかで、団塊世代が定年を迎える。これが「2007年問題」であるが、これに対応した政策が定年延長対策である。

具体的にみると、まず高齢者の雇用や就業機会の確保を目指すものとして、高齢化社会対策基本法が制定された。これにより、知識・経験を活用するため、65歳まで定年を引上げ、雇用を確保するために中高年齢者の再就職に対する援助を促進し、シルバー人材センターなど「多様な形態」による雇用、就業機会の確保、起業の支援を進める。こうして「年齢にかかわらず働ける社会の実現」に取り組むこととされている。

さらに、改正高齢者雇用安定法が平成18年4月から施行され、少なくとも年金支給開始年齢までは働きつづけられるように、平成25年迄に段階的に定年を引上げ、継続雇用制度の導入等の措置をとることが事業主に義務づけられた。

4) 高齢者の3つのグループと「生涯現役」指向

しかし、高齢者の姿勢は最近さらに変化している。それはもともと就業希望の強かった高齢者の間に仕事指向が一段と強まっていることである。つまり、ビジネスで培った経験、専門能力、人脈を活用して、再びビジネスを通じて社会に貢献したいという「生涯現役」指向が強まっているのである。

定年退職者は、定年後の生活に対する考え方によって、3つのグループに分けられる。第1のグループは、定年後も引き続き働いて所得を得たいとするグループであり、働く

意欲も能力ももっている。このグループが定年延長の大きな圧力となっている。

第2のグループは、定年を新たな生活への旅立ちと考える人々であり、今まで十分にあるいはほとんどできていなかった趣味に生きることを望んだり、新しく自己実現の道を探したりしたいとするグループである。これは先にみたボランティア指向派でもある。

さらに、第3のグループが存在する。それは折角自由を手に入れたのだから、これまでのように月曜から金曜まで、朝9時から夕方5時まで、時には残業までやるような形で拘束されてフルに働きたくはないが、企業や官庁などで身につけた経験や専門的能力を活かした仕事をするによって、社会に貢献したいと考える。しかし、他方では趣味や旅行などの豊かな時間を持ち、この2つを両立させたいと考えているグループである。こうした人々は、仕事と生きがいの両立を目指す「生涯現役」派であるといえる。

しかし、こうしたグループが自由に活躍するには、従来行政が行ってきた中小企業に対する経営支援、例えば中小企業支援センターやシルバー人材センターなどの活動や企業 OB 等人材活用推進事業などでは不十分である。このグループはより主体的に経験や能力を活かして自ら事業を起して、社会的なニーズに積極的に応えていこうとする指向が強い。これは、近年 NPO やベンチャービジネスによる行政支援の補完、企業の再生支援、人材育成などさまざまな活動があらわれてきていることからもうかがえる。

しかも、こうした傾向は、今後定年延長が進み団塊世代が大量に定年に達するいわゆる「2007年問題」のなかで、ますます強まってくるものと思われる。

われわれの行ったヒアリング調査によれば、現在は定年の60歳で一つの区切りを設け、企業にとって有用な OB については、その後従来とは異なる給与体系、雇用形態で継続雇用することによって活用している企業が多い。こうしたなかで、定年延長が行われるとすれば、従来60歳定年でとっていた選択的な継続雇用制度が、全従業員に拡大されるということに過ぎないことになる。

そうしてみると、この区切りの際の選択肢の一つとして、NPO などのボランティア活動への参加を提起することは十分ありうる。これは、今回調査した企業に共通してみられた本事業に対する反応でもあった。

3. 企業等 OB 活用によるビジネスサポート事業の諸類型

以上をまとめてみると、企業等 OB の活用によるサポート事業を支えるニーズについては個人的ニーズと社会的ニーズの2つのニーズがある。1つは個人的なニーズであり、「生涯現役」を目指して永年培った知識・経験・人脈を結集した支援活動と「生きがい」の追求の両立を図ろうとするニーズである。

もう1つは社会的ニーズであり、地域産業集積の基盤を形成する中小企業の再生支援

のために企業等 OB の経験、専門能力、人脈を活用しようとするニーズである。このうちのいずれのニーズにより強く反応するかで動機の違いが生ずる。

他方で、これを企業や政府に頼るか、自ら主体的に行動しようとするかという実施主体の違いもある。

この2つのニーズと実施主体の違いをあわせると、企業等 OB 活用によるビジネスサポート事業は図表6にみるような4つの類型に分けることができる。

このうち先にみた状況を踏まえてみると、行政(Ⅲ)や企業(Ⅳ)については企業OBの活用はそれぞれの意図から当然取り組むべき課題であり、現実に取り組んでいる。したがって、ここで取り上げたいのは、Ⅰ、ⅡのNPO事業として取り組むケースである。これが現在最も必要性の高い事業類型であると考えられる。

図表6 企業等 OB 活用によるビジネスサポート事業の諸類型

	事業類型		社会的 ニーズ	個人的 ニーズ	具 体 例
I	企業等 OB の 活用による NPO 事業	生きがい優先型	×	◎	NPO 法人ビジネスライブの会
II		政策支援重視型	○	△	NPO 法人ビジネスサポート・ネットワーク、テクノサポート会
III	行政による支援事業		◎	△	中小企業支援センター、シルバー人材センター、企業等人材活用推進事業など
IV	企業による OB 活用事業		○*	△	企業の自社、系列企業グループのなかでの活用

[注]○：強い関係、△：弱い関係、*直接的には企業のニーズとしてとらえられる

II. 企業等 OB 活用によるビジネスサポート事業に関する先進事例調査

1. 先進事例調査の概要

以上を踏まえて、個別相談やコンサルティングなどの受身の対応ではなく、企業OB自らNPOなどのボランティア組織を編成し、産業基盤を支える中小企業の再生のための技術、経理、人事、マーケティングなどにかかわる基本的あるいは長期的な課題に対してホームドクター的な指導を継続的に行うとともに、受注斡旋や共同受注、共同開発の推進に関するコーディネート活動を行うことが望ましいと考えられる。

これを具体的に考えていくにあたって、われわれは先進的な事例を取り上げて、以下のような調査を行うこととした。

1) 調査目的と調査対象の選定

企業等OBを活用し、NPOなどのボランティア組織によってビジネスサポート事業を行っている事例は、そう多く存在するわけではない。また、今回の検討の参考とするには、事業主体の性格や事業内容の偏った特殊な事例は望ましくない。

そうしたことを踏まえて、先進事例として大阪の「ビジネスライフの会」と滋賀県の「特定非営利事業法人ビジネスサポート・ネットワーク」の2つの事例を取り上げ、ヒアリングを実施することとした。

このうち、大阪の「ビジネスライフの会」は長い歴史をもち、「生涯現役」をモットーに「生きがい」を優先した極めてボランタリー性の強い団体であり、一つの典型的なビジネスサポート組織の事例として取り上げた。これに対して、「特定非営利事業法人ビジネスサポート・ネットワーク」は新しい組織であるが、メンバーの「生きがい」追求とともに、行政とも問題意識を共有し、地域産業とくに中小企業に対する支援という側面を重視している点に違いがある。こうした違いを踏まえて、取り上げることとした。

あわせて、もう一つの先進事例として北九州市のテクノサポート会（TS会）を取り上げることとした。この事例の調査は平成14年（2002年）、15年（2003年）に行ったものである。⁵⁾しかし、今回の調査研究に取り組む契機となったものであり、このテクノサポート会は組織化の動機やプロセスやあるいは事業内容において、北九州市と極めて密接な関係のもとに推進された官主導型のボランタリー組織であるが、上記2つの先進事例とはかなり対照的な性格を持っている。その点について比較検討するために、取り上げることとしたものである。

なお、テクノサポート会は平成15年（2003）に、NPO法人北九州テクノサポートとなっているが、ここではこうした組織の成立とその動機に重点をおいているため、NPO法人化する前のテクノサポート会の状況を取り上げることとした。

2) 調査日および調査先

① ビジネスライフの会

- ・調査日：平成17年10月21日（木）
- ・調査先：ビジネスライフの会

大阪市北区大淀南1丁目3番14号中島ビル10F

事務局長 井上 大三氏

なお、井上大三氏の下記の講演内容も参考とした

「ビジネスライフの会の実践—健康・仕事・生きがいを達成する生涯現役の新しいライフスタイルの創造—」

平成16年12月11日（金）、大垣市情報工房セミナー室

主催：大垣地域産業情報研究協議会・岐阜県西濃地域振興局

② 特定非営利事業法人ビジネスサポート・ネットワーク（BSN）

- ・調査日：平成17年1月27日（木）
- ・調査先：特定非営利事業法人ビジネスサポート・ネットワーク

大津市別保2-9-48 大輪ビル3F

副理事長 宮本鐵也氏

理事・事務局長 山本正行氏

③ テクノサポート会 (TS会) 第1回

・調査日：平成14年2月19日(火)

・調査先：(株)北九州テクノセンター

北九州市戸畑区中原新町2-1 北九州テクノセンタービル

取締役事業部長 佐部 征氏

④ テクノサポート会 (TS会) 第2回

・調査日：平成15年2月20日(木)

・調査先：財団法人北九州産業学術振興機構

北九州市戸畑区中原新町2-1 北九州テクノセンタービル

中小企業支援センター経営支援部長 中野好生氏

サブマネージャー 中村 浩氏

TS会会長 秦 吉郎氏

北九州市産業学術振興局産業振興部

北九州市戸畑区中原新町2-1 北九州テクノセンタービル

中小企業振興課主幹 松木和寿氏

2. 先進事例調査の結果

今回ヒアリング調査を行った3つのビジネスサポート事業はそれぞれの特徴をもっており、性格も異なっている。そうした意味でまず3つの事業の特徴を比較し、その違いをつかんだ上で、共通点を探ることにしたい。(図表7)

1) 先進事例の特徴に関する比較

① 設立目的、立上げの経緯など

所在地はそれぞれ北九州市、大津市、大阪市に分かれているが、設立時期が最も古いのはビジネスライブの会の1987年であり、テクノサポート会は1995年、最も新しいのがビジネスサポート・ネットワークであり、2003年に設立されている。

次に、性格をみると、ビジネスライブの会が行政とは関係なく自主的に結成されたのに対して、テクノサポート会はもともと前九州工業大学学長だった迎静雄氏(当時第3セクターの北九州テクノセンター社長)が作った構想をもとに、行政が主導して設立したものであり、北九州テクノセンターの中小企業支援活動をバックアップするという極めて政

策意図の強いものだった。

ビジネスサポート・ネットワークも、自主的に作られた組織ではあるが、滋賀県が平成 15 年に作成した『産業振興新指針』のなかで産業支援型 NPO 活動を促進するための補助金事業が始められ、立上り当初 2 年間はこの事業の支援をうけている。

こうした意味で、それぞれの設立目的や事業構想には違いがあるが、テクノサポート会は中小企業政策の支援を目的とした性格が強く、スタッフの募集方法についても、北九州市長、北九州テクノセンター社長名で地元企業に協力を要請し、OB 人材のリストアップを依頼し、そこから選抜するといったオフィシャルな形をとっていることが際立っている。

これに対して、ビジネスライブの会は「生涯現役」をテーマに掲げ、「生きがい」と仕事の両立を図ることを目的としており、ボランティアな性格が強く、メンバーの集め方も個人的な人脈を用いているという対照をみせている。

この中間の性格がビジネスサポート・ネットワークであり、直接政策に対する支援を狙ったわけではないが、スタッフの募集などでは高井氏、坂田氏など有力な県庁 OB の力を借りているところに特徴がみられる。

次に、立上げの経緯をみると、ここにもかなりの違いがある。テクノサポート会は北九州市の中小企業行政に対する支援が目的であるため、まず、そのベースとなる北九州市の中小企業の保有技術に関する実態調査を、4 年かけて、450 社について行っている。これは支援を行う前提となるデータベースづくりであり、極めて膨大な作業であった。また、ここは中小企業に対する窓口相談と出前指導を受託するところから始まったため、立上りは比較的容易であったといえる。

これに対して、ビジネスライブの会は受託業務中心に個人的なツテで探していったため、当初 2 年間は勉強と宣伝に費やさざるをえなかった。また、会の設立趣旨を発表してから発足までに 6 ヶ月を要している。

さらに、ビジネスサポート・ネットワークは個人的な人脈で受託事業を探したが、県とのつながりの強い理事長であったこと、東レの労働組合の幹部がいたため労務関係の受託業務がとれたことなどが、当初は役に立ったが、やはり立ち上がりは苦しかった。ここにもそれぞれの性格の違いによる特徴があらわれている。

② 事業内容

テクノサポート会は、北九州テクノセンターの中小企業・起業家総合相談室（後に、中小企業支援センターに引き継がれる）の業務を支援することをベース業務とし、逐次事業を拡大していったが、産業連携センター TLO、九州産業技術支援センターなどに対する支援業務、ベンチャー支援活動や海外交流支援活動などにおけるコンサルタント、コーディネーター業務が中心となっている。

これに対して、ビジネスライブの会、ビジネスサポート・ネットワークは、個別の受託

業務が中心であるため、当初の事業もそれぞれの組織の事情や会員の構成に大きく左右され、ビジネスライブの会は松下や富士通のような大企業の仕事から始めており、現在も大企業か中小企業か、あるいはどの地域を対象にするかについては柔軟に対処している。

ビジネスサポート・ネットワークについても、当初は人材育成事業や県からの受託事業から始めるなどといった形で会員の構成に応じた取り組みを行っている。なお、両組織とも現在では手広く受託業務をおこなっているが、ビジネスライブの会の国際開発グループの活動やビジネスサポート・ネットワークの就職支援活動など、それぞれの特色があらわれている。これは、それぞれの会員の構成の違いによっているといえる。

③ 会員数と専門分野

会員数は、ビジネスライブの会が約250名と多いが、これは親睦会的色彩の強い地域会員⁶⁾が約140名に上るためであり、これを除くと約110名となり、テクノサポート会の140～150名が最も多いといえる。これに対してビジネスサポート・ネットワークは45名と相対的に少ない。

これを専門分野別にみると、テクノサポート会はもともと技術者中心に組織したものであり、専門分野を広く集めている。この点ではビジネスライブの会、ビジネスサポート・ネットワークも傾向は同じである。これは、技術者の場合かなり専門分野が狭くそれぞれに独立しているため、ある程度の専門分野を揃えないと、十分な技術面での対応ができないからである。また、各組織ごとの特徴としては、ビジネスライブの会が国際経営関係のスタッフを2割持っていること、ビジネスサポート・ネットワークの場合、教育・労働関係スタッフが多いことが目立っている。

なお、会員数については、どの組織もそうであるが、不活発な会員、休眠中の会員がかなりおり、すべての会員がアクティブに活躍しているわけではない。各組織とも、これは止むをえないことであると考えている。

④ 会費と収支

会費については年会費2000円～1万円、入会費5000円～1万円と、それぞれの事情に応じてまちまちであるが、いずれの組織も経費の抑制や削減に力を注いでおり、とくに事務所については、間借りや小規模なものに抑えており、会議はその都度借りるといったやり方が多かった。

次に、コンサル料、業務委託費などの料金については、いずれの組織もハーフ・ボランティアレベルで設定しているが、これを前提として、寄付（賛助会員など）補助金なども含めて、運営費用を確保した上で残額を報酬としているため、採算性は必ずとれる仕組みになっている。これはボランティア活動であるために成り立っているということであると考えられる。

企業等 OB 人材の活用によるビジネスサポート事業に関する考察

図表 7 先進事例の特徴に関する比較

	テクノサポート会 (TS 会)	ビジネスサポート・ネットワーク (BSN)	ビジネス・ライブの会
所在地	北九州市戸畑区中原新町 2-1	大津市別保 2 丁目 9-48	大阪市北区大淀南 1 丁目 3 番 14 号
設立時期	1995 (平成 7) 年 10 月	2003 (平成 15) 年 9 月	1987 (昭和 62) 年 10 月
性 格	当初ボランティア組織として発足。今では NPO 法人化され NPO 法人北九州テクノサポートとなっているが、もともとは北九州市が主導して組織されたものである。	当初から NPO 法人として発足、自主的に結成した組織、行政の支援を受けているが、特定の関係はない	さまざまな業界の OB が自発的に集り組織した任意団体、一部 NPO、有限会社がある。行政とは無関係に自主的に結成された
設立目的	企業、大学、高専 OB が在職中に培った専門技術を北九州地域の中小企業・ベンチャー支援に活かすこと	高度な技術、管理技術と豊富な経験を有する会員相互の協力により、産業界全般に関する幅広い分野で、調査研究や教育普及活動を行うとともに、不特定多数の市民・団体で起業・新規創業・経営革新をする者を対象に技術的・経営的に支援・協力するとともにコミュニティビジネスの企画・支援を行い、社会教育・地域の活性化、国際協力、科学技術の振興、経済活動の活性化、雇用機会の拡充等の公益に寄与する	会員が永年培った知識、経験、人脈を結集し、健康・仕事・生きがいを達成する「生涯現役」のライフスタイルを創り出し、仕事を通して高齢化社会の活性化に貢献することを目的とする。手の足りない分野や新規事業で未経験な分野について顧客にマッチしたやり方で業務を代行する
事業の発想	末吉北九州市市長が示唆し、迎静雄氏 (第 3 セクター北九州テクノセンター社長、前九州工業大学学長) が構想を作った。これにもとづき北九州テクノセンターの中小企業支援業務を実践的に効率よくバックアップするために、企業の OB の力の活用を目指して行政が中心になって組織した * 1990.4 頭脳立地法により会社設立 1995.7 中小企業・起業家総合相談室開設。同時に、TS 会発足、2002.4 財団法人北九州産業学術推進機構に設置された中小企業支援センターに業務移管	東レを退職した現副理事長の宮本鐵也氏が、同じく東レ OB の現事務局長の山本正行氏らと語り合っ自分たちの能力を活かして産業振興のための社会貢献的な活動をしよと考えた。そこで、長らく県要職にあり、最後は教育長を務め、県議にもなった現理事長の高井八良氏に相談した。高井氏はこれに賛同し、一緒に NPO を起こすこととした	現事務局長の井上大三氏が、恩師の高千穂商科大学梶原教授の示唆を受けて、現会長日比野勤氏と相談し、「生涯現役」で、かつ中高年の働きやすいやり方で社会に貢献することをモットーに、定年退職者を組織し、企業のアウトソーシングの受け皿とすることとした。会の目標としては、これを中心として広く趣味、健康、経済を達成することを目的とした
発足時のスタッフ募集	1. 北九州市長、北九州テクノセンター社長名で、地元大企業、中堅企業に、OB のリストアップを依頼→1200 名程度 2. このうち、迎静雄氏を中心に 200 名選抜 ——履歴書により専門、技術レベル、キャリアなどをみて選抜 3. ボランティアでの協力についての依頼文を送付。これに対して協力を表明した人を選び平成 2 年 72 名決定。この陣容で発足した ——60 歳位、部長クラス多い	宮本鐵也氏ら東レ出身者に、当時のハローワーク大津所長坂田昭和氏が紹介したゲンゼ、藤沢薬品、村田製作所、サンスター、オムロン、富士通、ダイキン、三菱重工、松下電工などの幅広い企業 OB を加えて、スタッフを集めた。このように、坂田氏の力により、東レだけではなく多くのスタッフを集めることが可能となった	1. 日比野、井上両氏の個人的な人脈で集めるとともに、マスコミに発表して、30 名集めた。規約などを議論し、6 ヶ月後に発足した。 2. その後受託する業務に応じて、知り合いを中心に集めた 3. 地域会員は別途募集。 ・地域部会は趣味や健康をテーマに地域の仲間作りをし、地域の特性にあわせたコミュニティ事業を推進することを目的とするもので、現在北摂、兵庫、京都、奈良、阪南、北河内、東京の 8 地域に設置
事業立上げの経緯	1. 中小企業に対する窓口相談とそれともなう出前指導 (専	立上げ当初は、会員の個人的ネットワークで受託事業を探したが、	当初 2 年間は勉強や宣伝に費やした。最初の事業の契機は、松下

	<p>門家派遣)が始まり。その後逐次事業拡大</p> <p>2. 保有技術の実態調査事業活動のベースとして、機械産業中心に、450社の実態のヒアリング調査、平成9年から4年間、調査費2400から2500万円、TS会会員40人で取り組んだ(関係のある企業選択)これに先立ってオリジナルの集計コードの設定し、調査結果を5人で判定し整理した</p>	<p>こうしたなかで県との強いつながりをもつ高井氏が発足当初認知度の獲得に非常に役立つなど大きな役割を果たした。また、メンバーのなかで東レの労働組合幹部で、雇用・能力開発機構、地域労使就職支援機構などに強いつながりをもつ人材がいたことも役立った。その後逐次一般からの受託事業も来るようになった</p>	<p>電工から高齢者の能力測定・解析とハンドブック作成を受託したことであり、次に電磁波測定を受託したが富士通OBの電磁波専門技術者が対応し簡単に実現できた。以後受託業務を中心に事業を拡大—ハーフ・ボランタリーレベルの料金で企業からのアウトソーシングの受け皿となることを目指した事業であるが、メンバーとの関係もあり、比較的大企業が多い</p>
<p>現在の事業内容</p>	<p>1. (財)北九州産業学術推進機構・中小企業支援センターが実施している中小企業育成強化事業の支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業総合相談 ・専門家派遣指導支援 ・発足当初これにコア業務として取り組むことによって業務を開始し、逐次以下の業務に拡大していった <p>2. 産学連携センター TLO への支援</p> <p>3. 中小企業支援センター研究開発部への支援</p> <p>4. 九州産業技術センターの新産業プロデューサー活動</p> <p>5. ベンチャー支援コンサルタント派遣事業の支援</p> <p>6. 支援部会の活動 (ISO、ESO)</p> <p>7. 人材育成支援</p> <p>8. テクノセミナーへの支援</p> <p>9. 海外交流事業への支援</p> <p>10. 知的所有権センターへの協力</p> <p>11. 産業交流事業・産業交流コーディネーター</p> <p>12. 国際技術取引支援 事業への協力</p> <p>13. 中小企業食品ベンチャー支援技術評価事業</p> <p>14. 九州工業大学地域共研究センターへの協力</p> <p>15. TS会独自の活動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・TS会ニュース発行(年2回、200部) <p>16. ホームページ小委員会の活動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・テクノサポート会ホームページ開設 	<p>1. 就職支援活動(受託事業)</p> <p>1) 高校生向け</p> <ul style="list-style-type: none"> ・出前講座 ・入社試験模擬面接 <p>2) 離職者向け</p> <ul style="list-style-type: none"> ・気付きセミナー ・中高年・フリーター対象 <p>2. 経営支援活動</p> <p>1) ISO取得支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業への取得支援 <p>2) 特許取得支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・具体的特許作成支援 <p>3) 商品開発支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・水・空気等生活関連商品開発 <p>4) 販売・販路開発</p> <ul style="list-style-type: none"> ・販売戦略の構築と実働 <p>3. 人材育成活動(自主、受託事業)</p> <p>1) 知得講座開講</p> <ul style="list-style-type: none"> ・産業支援型各種NPOの紹介セミナー、CAEの実例:実例の紹介 <p>2) 受託講座</p> <ul style="list-style-type: none"> ・具体的演習をとまなうVA教育 <p>4. 市場調査活動(受託事業)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「滋賀県における新規・成長分野における雇用創出等に関する調査」等 <p>5. 修学院大学(非学校法人)との共催活動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・常設展示場の設置 <ul style="list-style-type: none"> —商品・技術の展示(1m単位ブース×16ブース) —展示品の即売・受注事業化相談のための「出合いの場」設定 ・無料相談コーナーの設置 <ul style="list-style-type: none"> —BSN入会者募集 —経営支援相談を無料で行う 	<p>1. 会員相互の協力により事業会社、事業組合の企画・運営を行う</p> <p>1) 事業グループ</p> <p>①事務グループ(S63.11)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経理・総務関係実務、社内規則・規定作成業務、人事関係業務、社員教育・経営者教育、株式公開準備業務 <p>②テクノサービス・グループ(H2.12)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・品質管理システム、環境管理システム、生産管理システムの構築・改善の指導支援、社員教育訓練の指導支援、技術調査市場調査など <p>③国際開発グループ(H3.10)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・貿易実務全般の業務の代行(翻訳含む)、海外事業、生産拠点移転のコンサルティング、国際政治・経済(景気動向)情報の提供、講師派遣、人材発掘・派遣、団体支援 <ul style="list-style-type: none"> —ビジネス・マッチング <p>④ITグループ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・パソコン関連・パソコンビジネスの情報交換のための研究会開催、パソコン利用によるデータ入力受注、パソコン塾ビジネスへの参加、パソコン利用業務への参画 <p>⑤新商品開発グループ(H5.7発足、10.2廃止)</p> <p>2) NPO法人アクティブ・エイジング(ビジネス・マッチング・グループより移行)(H11.12)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中高年者の経験や知識を活用した事業活動により社会全体の利益に貢献 <ul style="list-style-type: none"> —保健・医療・福祉の増進社会教育の推進、環境保全、災害救援、国際協力、他のNPOの運営、活動に関する連絡、助言、援助、経済活動の活性化 <p>3) パソコン研究会(H14.3)</p>

企業等 OB 人材の活用によるビジネスサポート事業に関する考察

			2. 自助、自主に必要な情報の収集・紹介、そのための能力開発・活性化セミナーの企画・運営
会員数と専門分野	140～150名 ・専門領域(技術系) 機械工学36、金属工業26、電気工学16、化学工学9、環境工学9、情報工学4、エネルギー工学3、システム制御工学1、建設工学2、工学一般4、経営工学18計128 ・なお、辞めた会員は数人だが、実際に活動している会員は50～70名程度で、休眠中の会員もかなりいる。また、中小企業の指導に向かない人もいるが、その場合は派遣しないことにしている。後に大学研究者も参加。	45名 ・専門的スキル 機械、電気・電子、化学、繊維、環境、建築、商業、経済、経営工学 ・経験領域 経営者、経営企画、研究・技術・商品開発、工場建設、運転・保全、製造管理、人材育成、経理・労務総務、知的財産・ISO、海外企業経営、営業・営業企画、行政・議会 ・資格保持 中小企業診断士、社労士 ISO 審査員、公害防止責任者(各種)、塾管理士等	254名 ・正会員 112名 うち、技術系 5割 国際経営 2割 事務系 2割 ・地域会員 142名
会費と収支	(NPO前) 会員のえた報酬(1日2時間1万3千円、当初1万円)のなかからの拠出分が運営財源。補助の女性、電話、ファックス、郵送料などの事務経費は北九州テクノセンターで負担(場所は北九州テクノセンター会議室を利用)なお、運営委員には北九州テクノセンターの事業費から謝金1日2時間5000円、現在2600円を交通費として支払い(NPO化による変化) 1) 事務経費の負担のため、独自の営業の必要性 2) 財源確保のため、会員より会費徴収(入会費5000円、年会費5000円)これにともない、会員は100名に減少したが、実質的に精鋭に絞られたと考えている。あわせて、地元大企業に対して賛助会員として寄付を依頼する	会費 ・入会費 1万円 ・年会費 1万円 事業活動による収入を運営費、報酬に充当 別途、賛助会員(入会金2万円円、年会費2万円)、協力会員を募集 なお、NPOのため、支援を要請する人々の経済的負担を出来るだけ軽減するため、最初の相談は無料で受け付ける。その後必経費を加えた「企画・見積書」を提出する また、事務所は最小規模とし、事務員もおいていない。このためFAXと携帯電話を活用している	会費 ・平成15年まで3000円 ・平成16年から2000円 とくに使途を決めているわけではない。会員間のバランスを考慮。 ・運営費用 120～130万円 これには会費および事業活動による収入のうちの運営分担金の20%(5%は会全体の運営、15%はグループの運営に充当する)で対応。なお、収入の残りの80%を各自の貢献度に応じて報酬として分配する。このため、採算性の問題は生じない。なお、常設事務所は月5万円で抑え、作業場所はプロジェクトごとにそのつど借りて事業収入で支払なお、正会員以外に賛助会員がいる(入会金、年会費とも10,000円)
その他		・滋賀県産業振興サポートグループ支援事業(滋賀県産業振興新指針)の適用を受けている	

⑤ 組織体制

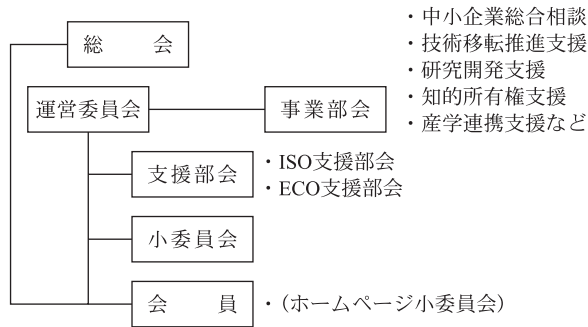
最後に組織体制については、ビジネスライブの会が事業グループとならんで地域部会(親睦活動の中心)をもっているため、組織が複雑になっていること、全体としては任意団体であるが、事業遂行上の理由から対外的な契約窓口として2つの有限会社を持ち、あわせてボランティア活動を行うためにNPO法人を設置しているところが目立っている。

その他の面では、総会に加えて、理事会(テクノサポート会では運営委員会)が実質的な意志決定機関となっていること、全体の運営あるいは企画のために企画会議、連絡協議会、運営委員会などの組織を設置していること、またそれぞれ事務局をもち、ここに常駐

者あるいは当番制でいずれかの会員が詰めていることが共通しているといえる。さらに実際の業務推進の体制については、それぞれの組織の特徴を踏まえたグループ分けとなっているところが目立っている。(図表8)

図表8 先進事例の組織体制に関する比較

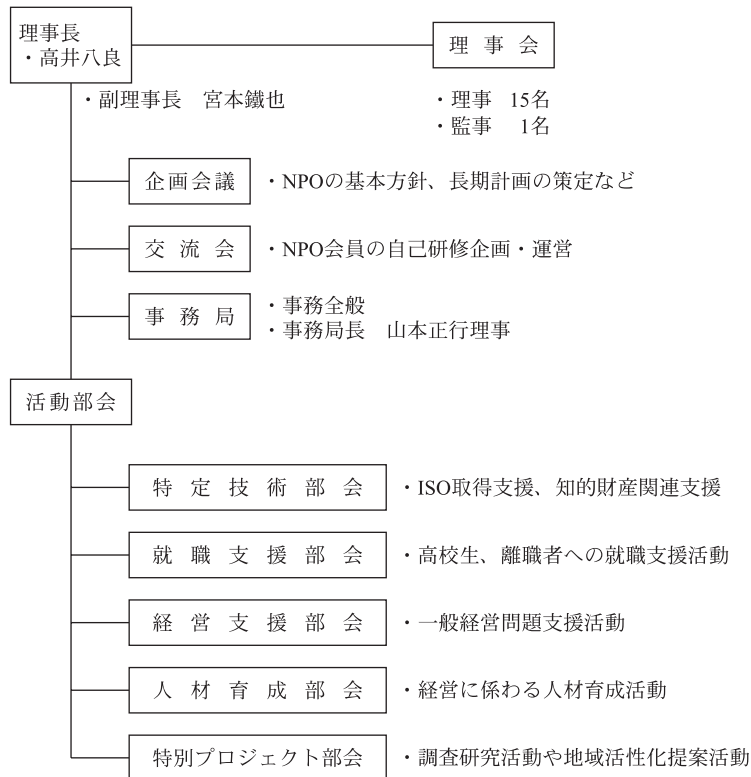
1. テクノサポート (TS) 会



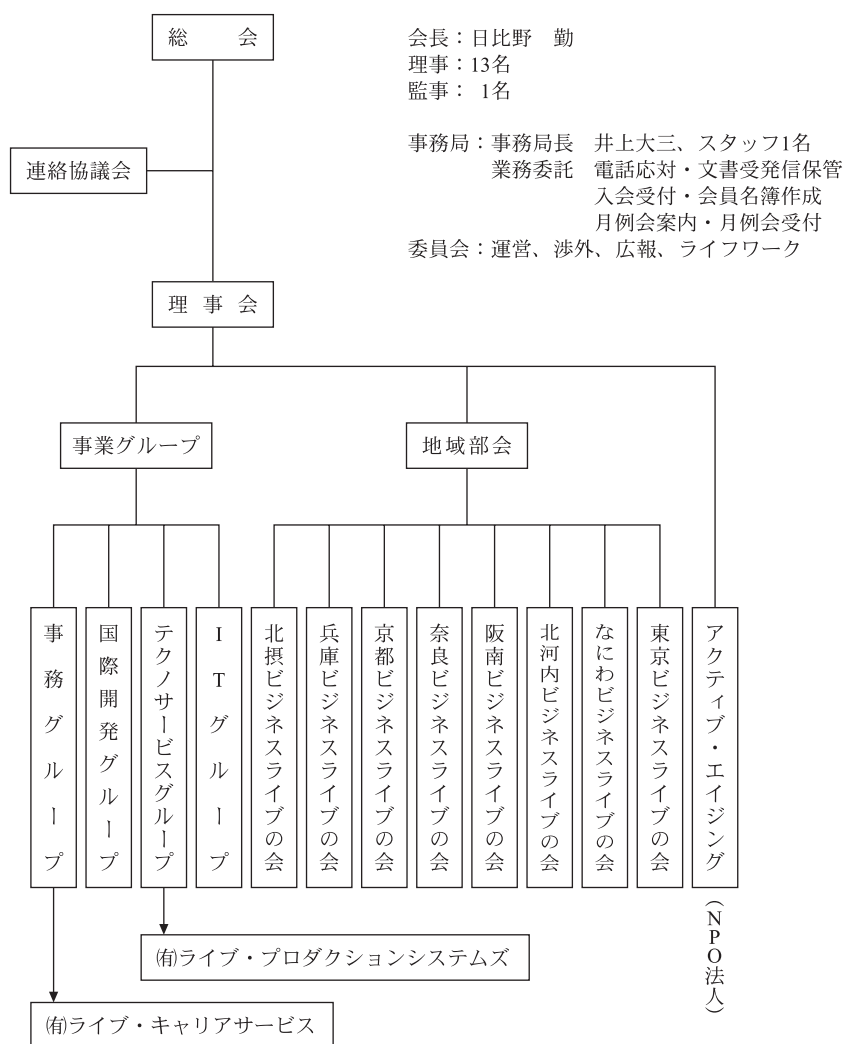
[注] テクノサポート (TS) 会は、2004年4月にNPO法人北九州テクノサポートとなったが、それにとまな
い、事業部会、支援部会、小委員会を再編成し、以下の6部門体制に変更している。

- ・技術・経営サポート部門
- ・産学連携サポート部門
- ・ISOサポート部門
- ・ECOサポート部門
- ・ITサポート部門
- ・広報サポート部門

2. ビジネスサポート・ネットワーク (BSN)



3. ビジネスライブの会



[注] 各事業グループ、各地域部会毎会に個別に月例会を開催している。

2) 先進事例にみられる共通点

以上みたように、各組織ごとに設立経緯が異なるために、性格、設立目的、事業内容、会員数、組織体制などそれぞれに特徴をもっているが、他方でいくつかの共通点もみられる。次にその点を見てみよう。

① NPO などボランティア組織であること

いずれも NPO などのボランティア組織であり、地方自治体と提携していても、事業としては独立の組織として主体的に運営されている点で共通している。

② 「生きがい」とボランティア精神で活動している

企業等の OB が現役時代に培ったノウハウなどの知識や経験を生かすことに「生きがい」を感じて仕事をするという意味で「ボランティア精神」で働いていることが共通している。

③ 拡充したスタッフを揃えていること

組織ごとに人員の差はあるが、技術系の人材の数を十分に揃えている点では共通している。これは技術面での指導を効果的に行うには、広い範囲の技術領域をカバーするような数の人材を揃えなければならないためである。そればかりではなく、事務系の専門スタッフも、相当数揃えている。これは中小企業の経営課題は技術面ばかりではないことに加えて、とくにプロジェクトを推進するには、技術的な検討ばかりではなく、経理や人事面の検討も必要であり、マーケティングへの取り組みも不可欠となるからである。また、ビジネスライブの会が国際経営の経験者を豊富に備えていることが目立っている。

④ 長期的・構造的課題を中心にグループによる指導を行っていること

これからの組織支援活動は、個々の総合的経営課題に関する指導に止まらず、長期的あるいは構造的な総合的な経営課題に取り組んでいるところに共通点がみられる。あわせて、個々のスタッフによる対応ではなく、さまざまな分野の専門スタッフが共同してグループとして対応しているところにも共通点がみられる。⁷⁾ これによって、経営全体に対する継続的な指導が可能となっていると考えられる。このように、ボランティアな姿勢でホームドクター的な親身になった指導ができるところにボランティア組織で取り組む利点があるといえる。

⑤ 事業推進のキーマンとなる中心的な人材の存在

いずれの組織にも、事業を立上げ、強力に事業を推進している中心的な人材が存在していることが特徴的な共通点である。テクノサポート会の場合は、地元にある九州工業大学の学長であった迎静雄氏と北九州市側の中村浩氏を始めとする中小企業行政の担当スタッフが中心となって立上げ、その後の指導も行っている。ビジネスサポート・ネットワークで、元教育長で県議にもなった高井八良氏のかつぎだしに成功し、ハローワーク所長の坂田昭和氏の協力もえて、東レOBの宮本鐵也氏や山本正行氏が中心となって組織を作り上げた。また、ビジネスライブの会では日比野勤氏と井上大三氏が設立以来今日まで一貫してリーダーあるいはコーディネーターとして働いている。こうしたボランティア組織の場合事業の意義を理解し、これに全ての力を注ぐことのできる中心的な人材が引っ張っていくことが、必要なのである。

⑥ 採算性確保のための工夫

こうしたボランティア組織の難しさは採算性確保にあることは事実である。しかし、企業等OBは仕事と対立させて「生きがい」を追求しようとしている。そのため、報酬についてはハーフ・ボランティアなレベルで満足している。これが採算性の確保を可能にしているといえる。

ただし、この点ではそれぞれの組織の性格によってかなりの違いがみられる。例えばビジネスライブの会は「生涯現役」をモットーに、退職後の自由なライフスタイルを守ることを優先しているため、それを前提として取り組める範囲で業務を行っている。したがっ

て採算性は確保しやすいと思われる。しかし、反面業務範囲が狭まり社会的ニーズへの対応が不十分になる可能性をもっている。

これに対して、行政に対するコミットメントの強いテクノサポート会のような場合は、より多くの中小企業に対し、必要なサービスを十分に提供できるようにしなければならず、その分採算をとるのが難しくなる。このため、地方自治体等からの受託業務や助成あるいは寄付などに頼らざるをえない事情があるといえる。

また、ビジネスサポート・ネットワークは、まだ立ち上がり時期にあり、滋賀県の産業支援型 NPO 支援事業による助成を受けている。

最後に、組織についてはそれぞれ特徴をもっていることを指摘しておきたい。それは、ボランティア組織であるため、どこの事業領域を対象として、どのような質と量のサービスを提供するかは、それぞれ組織の意志で決めているからである。

例えば、ビジネスライブの会は事務グループの比重が高く、国際開発グループの活発なこと、ビジネスサポート・ネットワークでは就職支援活動が活発に行われていることなどは、それぞれそうしたメンバーが多いというスタッフ構成の特徴を反映しているといえる。

Ⅲ. ビジネスサポート事業の基本フレームと実現プロセス

1. ビジネスサポート事業のタイプ比較と基本フレーム

1) 2つの対照的なタイプの設定と比較

次に、以上のようなビジネスサポート組織の先進事例に関するヒアリング調査結果を踏まえて、ビジネスサポート事業の具体的なあり方を考えてみよう。このために、ここでは2つの対照的なタイプを設定して、それぞれのメリット、デメリットを比較することによって検討した。この結果をまとめたのが、次の図表9である。

第1のタイプは、企業等 OB が永年培った知識・経験・人脈を結集して「生涯現役」として活動するが、あくまでも生きがいを優先する「生きがい優先型」(ケースⅠ)であり、第2は同じく企業等 OB を活用したボランティア事業ではあるが、地域産業の基盤となる中小企業の支援などの社会的なニーズを優先して活動する「政策支援重視型」(ケースⅡ)である。

まず、「生きがい優先型」のケースの場合には、募集に応じたメンバーで構成し、出退勤時間の制約もなく、出勤日数は週3日以内に抑えるなどの「自由なライフスタイル」を守りつつ、それを前提として、引き受け可能な業務を選択して受注することになる。このため、とくに地域的な限定性もなく、対象も大企業、中小企業を問わず取り上げている。

また、受注がある程度確保できていれば、ハーフ・ボランティアなレベルの比較的安い料金であっても、寄付や補助金があり、経費を極力抑制することによって経営費用を圧縮

することを前提にして、これを除いた残金から報酬を生み出すことによって、採算をとることを可能にしている。

これに対して、「政策支援重視型」のケースの場合には、中小企業の再生のための政策的支援のような社会的なニーズへの対応を重視するため、提供すべきサービスの対象や内容・レベルが決まってしまうため、これに対応したメンバーを揃える必要があり、スケジュール的にもある程度の無理が要求されることが多くなる。とくに技術的な指導を具体的に役に立つレベルで行わなければならないという要請が強いため、広く専門領域をカバーする人材の数とレベルが要求されることになる。

したがって、採算性からみても、ケースⅡは制約が強いため、その確保が難しいと考えられる。このため、何らかの助成金や寄付金あるいは委託業務の拡大などによる支援措置が求められることになる。また、支援活動に関する地方自治体の政策上の位置づけの明確化が必須であり、地域社会におけるコンセンサスの形成も必要となる。

図表9 2つの対照的な事業タイプの比較

ケ ー ス	I. 生きがい優先型	II. 政策支援重視型
組織的性格	メンバーの発意により結成されたボランティア団体	行政主導型で組織されたボランティア団体
行政との関係	行政とは特別な関係はない	行政の中小企業支援活動のなかで一定の役割を担う
活動目的	企業OBが永年培った知識、経験、人脈を結集して「生涯現役」として活動するが、「生きがい」追及との両立を図り、従来のような拘束のない形で、より自由な新しいライフスタイルを追求することを目指す。このためこれを前提として可能なプロジェクトを選択的に取り上げることになる	企業等OBによるボランティア的な性格は保持しつつも、地域産業の活性化を目的に、行政の施策に対応して、地域中小企業の再生に必要とされる支援を行う。このため、行政上の位置付けの明確化や地域コンセンサスの形成必要となる
活動内容	支援要請のあった企業等の個別ニーズに対して、通常のコンサルタントと一味違う、より親身なサービスを提供する。とくに地域性はなく、対象も中小企業に限定せず、大企業も含める。 さらに、実際の活動にあたっては、親睦・趣味・健康づくりなどの活動を加える	まず、行政と連携して当該地域の中小企業に必要な以下のサービスを提供することを、活動のベースとする 1. 個別の相談業務と出前指導 2. 共同受注、共同開発などに関するコーディネーターやマッチングなどの活動 3. 以上に応じた業務受託 次に、行政や企業から、さまざまな業務を受託し業 域の拡大を図る
メンバーの募集と選抜	・個人的な人脈により、同じ考えをもつ人々の自発的な参加を促す ・現有メンバーの能力でできるプロジェクトを選択して行い、必要に応じて新たなメンバーを補充することができる	中小企業に対する支援ニーズにあわせて、「質量ともに必要とされるスタッフ」を組織的に集め、体制を整える。このため、行政や企業の力を借りることを考える必要も生まれる
採算性の確保	実施可能なプロジェクトに限ることができるため、管理費、家賃などの固定費を極力削減した上で、報酬もその限りで可能なレベルに抑えることにより、採算性を確保できる。ただし、一定以上の受注を確保することが必要である	必要な業務には対応せざるをえないため、ボランティア活動を前提とし、ある程度報酬を抑えても、採算を取り難くなると考えられる。 したがって、地方自治体などからの受託作業によって補完したり、補助金や寄附などにテコ入れすることも必要となる。 このためNPOなど法人格を取得し、経営責任の明確化と経営内容の開示を進めることが重視されることになる。
事業の発展性	もともとが生きがいと両立させたボランティア活動であるため、事業の拡大意欲はそう高くない	積極的に業務領域とくに営利事業を拡大することにより、事業の発展と利益の確保が期待できる

2) 地域産業基盤再生のための内発型ビジネスサポート事業の基本フレーム

次に、企業 OB を活用したビジネスサポート事業の具体的なあり方を考えてみよう。ここでは現在進行している地域産業集積の崩壊のなかで、その基盤を形成している中小企業の再生を目的として考えてみることにする。このため2つのタイプのうちでは、かなり「政策支援重視型」に近いタイプが望ましいと考えられる。

しかし、テクノサポート会のような地域自治体が主導する形でビジネスサポート事業を創出するような条件は必ずしも一般にはない。したがって、目的としては、地域的に限定し、主たるターゲットを産業基盤を形成する中小企業におき、先にも述べたように当該地域に存在する経営資源である企業等の OB 人材を活用した内在型産業再生戦略とすることとするが、これをあくまでも民間主導型で進めていくことになる。

こうした意味では、単純に「政策支援重視型」のビジネスサポート事業にすればよいというわけにはいかない。しかし、地域産業政策としての位置付けや内発型産業戦略の性格をもたせる以上、行政や地元企業の協力や支援をある程度受けることは必要である。

こうした状況を踏まえて、具体的にこうした地域産業再生を目指したビジネスサポート事業の創出のための考え方や方法について検討してみたい。

これまでの検討を踏まえると、こうしたタイプのビジネスサポート事業の基本フレームは、次ようになると考えられる。

① 支援対象と支援内容の設定

具体的な地域産業基盤の再生のためのビジネスサポート事業を考える場合には、まず期待されるサービスの内容とその対象範囲を明確にして、コンセンサスを作っておかなければならない。また、ここでは地域産業の基盤を形成している中小企業を主たる支援対象とし長期的あるいは構造的な課題に対する専門家のチームによる継続的な支援を行うことが必要となる。

② NPO などボランティア組織としての性格と会員規模

また、組織の性格としては NPO などのボランティア組織を考える。また、地方自治体や企業の支援を受ける必要性や社会的地位の確保の観点からみると、経営の透明性の確保のために、NPO などによる法人格の獲得が望ましいと考えられる。

しかし、この組織は全くの自主的な集りではない。求められる支援に合うような経験や能力をもった人材をどの程度集められるかが分れ目となるからである。そのため、スタッフの募集にあたって、企業や行政などの協力を求め、期待されるサービスを提供するのに必要かつ十分な人材を、ある程度組織的に集めなければならないことが想定される。

次に、当面の会員規模の目標としては、技術系スタッフは専門分野を一応カバーできる規模として、あわせて人事、経理、販売などの規模からみても、最低 40 ～ 50 名程度の規模にすることが望ましいと思われる。あまり少ない人員数で始めると、ビジネスサポー

ト事業のイメージが過小評価される恐れがあるため、避けるべきであると考えられる。

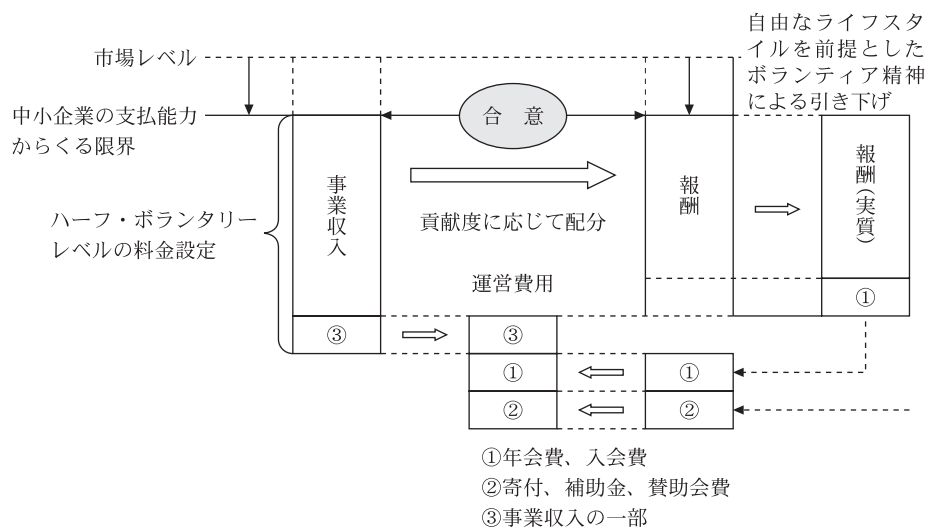
③ 採算性確保の仕組みの構築

ここで想定されているようなボランティアな支援事業において、採算性の確保を実現するためには何らかの仕組みが必要となるが、このためにはまず合意形成が前提条件となる。

つまり、中小企業の側には高価なコンサルタント料は負担できないという支払能力の限界が存在する。他方、これに対して、NPOの側は社会的な使命感にもとづいて、ボランティア精神で対応するとともに、「自由なライフスタイル」との両立を確保することを希望しているため、ハーフ・ボランティア・レベルでの価格設定を受け入れることができる。これによって、両者の合意が成立する。

次に、こうした価格レベルを前提とした場合、報酬レベルをどのようにして決定するかであるが、ここにもNPOの特異性がみられる。つまり、ここでは、事業収入のうち、会費、寄付、補助金なども含めて、運営費用に充当すべき部分を先取りし、残額を貢献度に応じて各スタッフに配分することにする。これによって、通常赤字は生じない仕組みとすることができる。(図10) ただし、これには実現すれば受注活動が順調に進んでいることが必要条件となる。

図表10 採算性確保の仕組み



⑤ 行政による支援の必要性

しかし、以上のような仕組みを構築しても、採算を取ることは現実には必ずしも容易ではない。とくに、地域産業基盤の再生を目的として、要望される活動に十全に応じていくとすれば、採算性は悪化せざるをえなくなる。したがって、これを補完するものとして、企業や個人からの寄付とあわせて、公的な支援つまり補助金あるいは業務委託による支援が必要となると予想される。

加えて、民間主導型で運営基盤を構築するには、ビジネスライブの会、ビジネスサポート・ネットワークなどの先進事例をみても、少なくとも1年間は必要である。こうした立上り期に対する補助金などによる支援が望まれる。この場合には2年間程度の事務所費用や交通費など実費負担に相当する補助が行われることが望ましいと考えられる。

以上2つの理由から滋賀県の「産業振興サポートグループ支援事業」のようなビジネス支援型 NPO に対する地方自治体の支援措置や業務委託によるバックアップなどが望まれる。⁸⁾

2. ビジネスサポート事業の実現プロセス

以上、地域産業基盤の再生のためのビジネスサポート事業に関する基本的なフレームをみてきたが、これを実現するにあたっては、以下のような課題を検討しつつ、具体的な事業内容を詰め、段階を追って実現していくことが必要となる。

1) 実現のための課題

① ビジネスサポート事業の意義、役割に関するコンセンサスの形成

まず、当該地域の産業再生のために行われる中小企業を対象としたビジネスサポート事業の意義や役割を明確化し、これに関する地方自治体、地域企業などを含めたコンセンサスを形成することが必要となる。これは、同時に営利事業であるシンクタンク、コンサルタントなどからの批判を避けるためにも必要である。

② 中小企業のニーズの確認

このためには、あらかじめ当該地域の中小企業のニーズを確認しておかなければならない。これは、われわれが支援内容として想定しているような「必要と思っているが、実際には手が回らない課題」に関する具体的な状況を確認しなければならないということである。

それには、当該地域の商工会議所、商工会、業界団体、そこから対象とする中小企業を紹介してもらってヒアリング調査をすることも有効である。

③ 企業等 OB 人材の存在と募集に対する企業の協力の確認

次に、活用できる企業 OB 人材のうち、技術、事務それぞれの領域で、どの程度の能力を持った人材がどの程度の人数確保できるかを確認することが必要である。そのなかでは、この事業の趣旨を理解し、ボランティア活動として取り組むような主体的な人材がどのくらい獲得できるかがポイントとなる。これは、スタッフの募集が単なる「定年後の仕事探し」の場になっては困るからである。

さらに、スタッフの募集に際して、人材リストの提供などの協力が企業から得られるか

どうかを確認することも必要である。もし、これが難しければ別の募集方法を考えなければならない。なお、人材募集の際には、企業に止まらず、地方自治体やその関係団体（財団、研究所など）あるいは大学なども対象することが多様な人材を集める意味で望ましい。

④ 事業推進のための代表的人物と中核スタッフの確保

最後に、この事業を推進するにあたって「この組織を代表する象徴的な存在となる有力な中心人物」や「献身的に活動に打ち込み、指導的な役割を果せる中核的スタッフ」を確保することが出来るかどうかの問題となる。これがこの事業の成否を分けるカギとなることに留意しておかなければならない。

2) 実現のためのプロセス

以上を検討した上で、いよいよ実現に向けて動き出すことになるが、このプロセスは企画段階と実行準備段階に分けられる。

① 企画・検討段階

最初の企画検討段階では、まず推進体制を決めたうえで、中小企業のニーズの確認、活用可能なOB人材に関する調査を実施し、これを踏まえて関係個所との調整を行いつつ、事業計画や事業主体の性格などの検討を進めることになる。

また、地域中小企業の再生のための支援は、地方自治体の産業振興行政を補完するものとなるため、これを行政活動との関係でどう位置づけるかについて、地方自治体の十分な理解をうる必要がある。

以上が完了した時点で実行準備段階に移行するか否かの判断を行う。この時点が「ポイント・オブ・ノーリターン」になる。

② 実行・準備段階

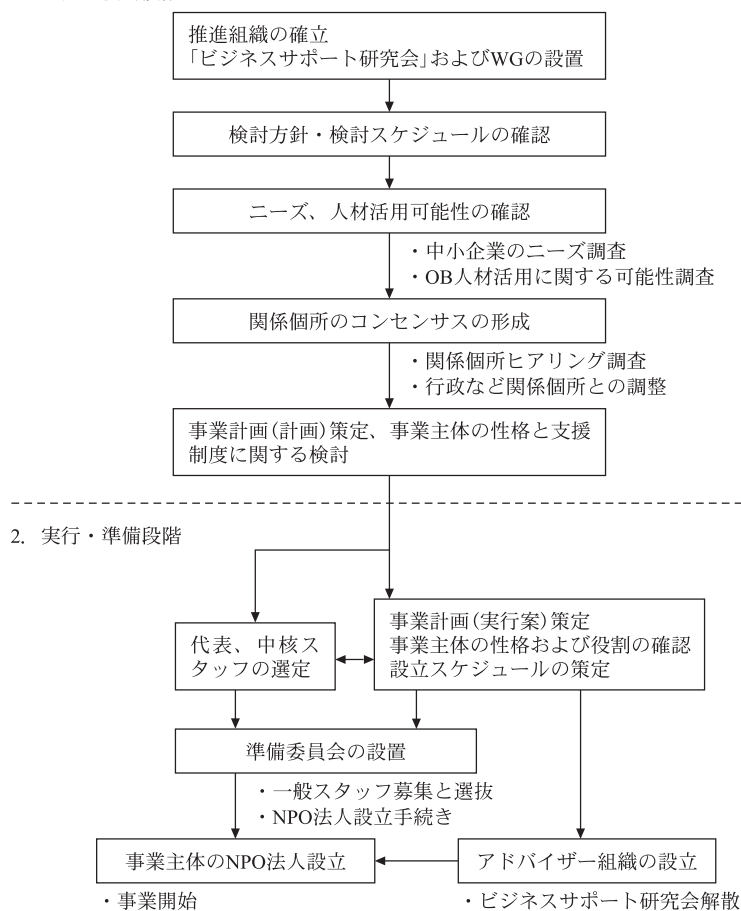
その後、実行・準備段階に入るが、まず各関係個所との話し込みや調整を行い、「本事業の象徴的な存在となる有力な人物」や「献身的に活動に打ち込み、指導的な役割を果す人材」など実行組織を支える人材を選抜するところから始まる。その後、これらの人々を中心として実行組織の母体となる「準備委員会」を結成する。

続いて、一般スタッフの募集と選抜を行うことになるが、これには3つの方法、つまり第1にテクノサポート会のように企業の協力をえて組織的に行う方法、第2に代表や中核スタッフが自らのツテを使って個別に当たっていく方法、第3に公募による方法がある。このなかでは、第2の方法を中心に進めるのがよいのではないと思われる。また、実行組織はNPO法人など法人格を持つことが望ましいと考えられる。

以上まとめると、企画・検討段階から実行・準備段階を経て、事業主体の設立、事業開始にいたるプロセスは、図表11のようになると考えられる。

図表 11 企画・検討段階から実行準備段階までの実現プロセス

1. 企画・検討段階



おわりに

以上、企業等 OB 人材を活用した NPO などのボランティア組織によるビジネスサポート事業について、産業基盤再生のための役割や内発型戦略とする意味合いなどを検討し、あわせて企業 OB の実態を高齢化社会の進展との関係でとらえることによって明らかにした。

こうした検討を踏まえて産業基盤の再生のための企業等 OB 人材の活用によるビジネス支援型 NPO を民間主導で創出するためには、どのような基本フレームでとらえ、どのような実現プロセスで進めていけばよいかを検証した。

この問題の背景には、2つの流がある。第1の流れは産業集積の崩壊のなかで、その基盤を形成する中小企業の再生対策はいかに進めればよいかという問題である。ここでは個々の中小企業の限界を超えて共同利用が可能な基盤事業が必要であり、このためには極力その地域に内在する人材資源を活用することが望ましいとの結論に達した。

第2の流れは、高齢化社会が進展するなかで、高齢者の仕事に対する意欲が高まって

いることである。これは、仕事と生きがいの両立を図るという意味での「生涯現役」指向である。

この2つの流れの交叉するところに、企業等のOB人材を活用した中小企業再生のためのビジネス支援型NPOの存在意義があるといえる。しかも、こうしたNPOの活動は行政あるいは企業の活動の限界を補完する役割を担っているのである。

こうしたところから、本稿では企業等のOB人材を活用したビジネス支援型NPOを提案したのであるが、このような新しいタイプのNPOが今後ますます活躍するようになることを期待したい。

なお、この事業は社会的ニーズに対応したものであるだけに、採算性の確保が難しい。このため補助金や業務委託などの行政による支援あるいは寄付や人材提供などの民間企業のサポートが行われることが望ましいと思われる。

付論1.「企業等OB人材活用推進事業」（中小企業庁・商工会議所）との関係

現在中小企業庁は、全国の商工会議所を通じて、「企業OB人材活用推進事業」を進めている。われわれが提案した企業等のOB人材を活用したビジネスサポート事業は、この事業と共通した点があり、時期的にも平行的に進むことになるため、何らかの調整が必要となることも予想される。しかし、両者の間には図表12にみるように、さまざまな面で性格の違いがある。

「企業OB人材活用推進事業」は、データベースの構築と個別のマッチング活動に重点が置かれている。これに対して、本事業は企業等のOB自身が主体的にボランティア活動として取り組むところに特徴があり、企業等のOB人材の自発的な活動を尊重することにより、より意欲的な活動が期待でき、スタッフ同士の協力によるグループでの対応も行いやすくなる。このため、単なるコンサルタント的なサービスのレベルを超えて経営全体を対象として、ボランティア精神で相手の立場に立ったホームドクター的な親身で継続的な取り組みが期待できる。こうした点に本事業の優位性があると考えられる。

しかし、この2つの事業は必ずしも対立するものではない。本事業が「企業等OB人材活用推進事業」と連携することも考えられる。例えば、相互にメンバーを共用することも考えられないわけではない。個人としてみれば、双方のメンバーに重複して所属しても構わないと考えることもありうるからである。

また、本事業のスタッフの募集については、あらかじめ決定する代表や中核スタッフが、企業などを含めたそれぞれの人脈を通じて、個別に一般のスタッフを集めることとしており、「企業等OB人材活用推進事業」の公募活動とは抵触しない。

さらに、両者の間では事業の性格の違いにもとづく補完関係が成立する可能性もある。

つまり、「チームによる対応」と「個人による対応」の違い、「新商品開発、新規事業展開、経営改革など長期的・構造的課題に対応」と「相談を受けた個別ニーズへの対応」の違いといった性格の違いがあるため、個別の相談は「企業等 OB 人材活用推進事業」で受け止め、これを超えるもので、規模の大きい複数の専門スタッフを必要とするようなプロジェクトについては、本事業で引き受けるといった「分業による連携」も考えられる。

そうした意味で、この「企業 OB 人材活用推進事業」との関係については、提携関係も含めて、相互に調整を行いつつ進めていくことが、現実的であると考えられる。

図表 12 本事業と「企業等 OB 人材活用推進事業」との比較

	企業 OB 等の活用によるビジネス支援事業	企業等 OB 人材活用推進事業
実施主体	NPO 法人地域産業支援ネットワーク	商工会議所 OB アドバイザー活用委員会
性格	NPO 法人によるボランティア活動として、自主的に参加し、自主運営する。	商工会議所が OB アドバイザーのデータベースを構築し、中小企業とのマッチングを行う
推進母体	NPO 法人	中小企業庁の委託を受けた日本商工会議所全国協議会、県庁所在地会議所地域協議会
メンバー募集	個人的人脈、企業の協力などにより個人ベースで主体的な参加を促す	商工会議所が公募し、審査する
支援対象	地域の中小企業、ベンチャー企業	地域の中小企業、ベンチャー企業
支援内容	中小企業を中心とした技術、経営に関するコンサルティング、コーディネート、教育・人材育成、受託事業など	OB アドバイザー・データベースの構築、中小企業とのマッチングによる個別支援
支援方式	異なる分野のスタッフのチームによる長期的あるいは構造的経営課題に対する総合的かつ継続的な支援	OB アドバイザーによる個別コンサルティングによる支援（1 テーマ最長 30 日目処）
支援に対する対価	クライアントと NPO スタッフの話し合いによりセミボランティアレベルで決定	OB アドバイザーが企業と直接の話し合いを行い決定
報酬	事業収入から運営経費を控除し、残額を担当したスタッフで配分する	上記対価により決める、ただし日額 1 万円目処
収入	会費、入会金、賛助会費（法人、個人）、寄附金、補助金など	商工会議所振興費および当該地方自治体の助成金など

付論 2 「滋賀県産業振興サポートグループ支援事業」に関する調査

今回取り上げた先進事例の 1 つである NPO 法人ビジネスサポート・ネットワークは、滋賀県の「産業振興サポートグループ支援事業」による補助金を受けている。これは滋賀県が県単独事業として取り組んでいるものであるが、ビジネス支援型 NPO に対する支援事業は全国の地方自治体でも類をみない画期的な事業であり、企業等 OB 人材によるビジネスサポート事業を支援するために、極めて望ましい事業として注目される。このため、以下にそのヒアリング調査の概要をまとめておきたい。⁹⁾

1. 調査日および調査先

1) 調査日

- ・平成17年1月17日（月）

2) 調査先

- ・滋賀県商工観光労働部商工観光政策課
大津市京町4丁目1番1号
滋賀県商工観光労働部商工観光政策課 参事 西村 利夫氏
主査 森脇 賢氏

2. 調査結果

1) 事業目的

- ・NPO・企業組合等の産業サポートグループが行う産業振興支援事業に対して補助金を交付し、県内産業の振興を支援するための民間による自主的な取り組みを促進することを目的とする。
- ・事業立ち上げの背景
県内には大企業の下請企業も多いし、技術もある。したがって多くの技術を持った大企業の定年退職者（松下、東レ等）がいる。したがって、この退職者の力を利用することができる。
他方、琵琶湖を良くしようとする市民活動も活発に行われてきた。こうした意味で環境先進県であり、NPOの自主的土壌があったといえる。
これを踏まえて創造、自律、協働による滋賀県産業の振興をはかることとし、このため、県民、NPO等、企業、大学・研究機関と協働しながら進め、それによって元気産業興しのモデル県の推進を図ることとした。また、産業分野としては、滋賀3K（環境・健康福祉・観光）BI（バイオ・IT）5分野を重点として推進することとした

2) 事業の立ち上げの経緯

- ・平成13年6月～平成15年2月
滋賀県産業振興委員会において『滋賀県産業振興新指針』の県議案を策定
滋賀県産業振興実験プランの募集
パブリック・インボルブメント等の調査研究
- ・平成15年3月 『滋賀県産業振興新指針』策定
県民の力を原動力とした経済の再生
産業支援型のNPO活動の促進
- ・平成15年10月滋賀県産業振興サポートグループ支援事業費補助金交付要領施行

3) 支援対象とする事業

図表 13 産業振興サポートグループ支援事業で想定された事業

事業分類	概要	想定される事業の例
1 情報収集・交換・提供事業	産業振興に役立つ支援情報の収集・交換・提供	情報誌・メルマガ等の発信、フォーラム・事例研究会等の開催
2 人材育成事業	マネジメント能力の開発等を目的とした研修等	起業家教育（小中高生含む）、インターンシップ推進、若手後継者の育成研修、他各種研修事業
3 コンサルティング事業	経営診断・助言、相談窓口の設置等	技術コンサルティング活動、中小企業への HP 作成指導
4 ネットワーク支援事業	支援ネットワーク・組織・体制の構築および関連組織の支援	産業支援プラットフォームづくり
5 コーディネート事業	人・モノ・金の中継、仲介、コーディネート等	技術提携、業務提携支援、エンジェルや VC の紹介・マッチング、インターンシップ支援
6 調査研究事業	課題・ニーズ把握・マーケティング等に関する調査研究	技術評価事業
7 その他	その他産業振興を支援すると判断される事業	起業スペースの提供（空き工場・店舗の有効利用等）等々

4) 補助対象事業の実施状況

- ・平成 15 年度サポートグループ支援案件 4 件
- ・平成 16 年度サポートグループ支援案件 8 件（内 2 年連続 4 件）

5) 産業振興サポートグループ支援事業費補助金事業の概要

① 補助目的

- ・民間グループ、企業組合、NPO 等の産業振興サポートグループによる産業支援事業に要する経費について補助し、民間による産業振興の自主的な取り組みを促進することで、本県における産業振興を図ること。

② 補助期間

- ・15・16 年度で最長 2 ヶ年（16 年度は交付決定日～17 年 2 月末）

③ 応募資格

- ・産業振興支援事業を行う設立 5 年以内の県内に拠点を構えるグループ。任意グループも可、ただし規約があり、県税納付が条件

④ 補助金額

- ・上限 100 万円／年（総額 500 万円＋県事務費 100 万円程度）

⑤ 補助対象経費

- ・専門性の高いコンサルティング活動のうち、次に掲げる産業振興支援に要する経費

1. 謝金
2. 旅費
3. 事務庁費（資料購入費、会議費、会場借料、印刷製本費、通信運搬費、広告料）
4. 人件費（コンサルティング、調査研究等の専門的業務遂行に係るもの）
※ただし補助額は補助金交付総額の50%が限度
5. 委託費
6. 備品費
7. その他（1～6の経費以外で滋賀県知事が特に必要と認めたもの）

⑥ 平成16年度補助金交付案件

1. 三診断士のKTMグループ
2. NPO 法人琵琶湖自然浄化プロジェクト
3. 滋賀e-ビジネス情報交換会
4. 滋賀ツーリズム地域振興協議会
5. 滋賀県シニアテクニカルエンジニアリング企業組合
6. NPO 法人環境ISO自己宣言相互支援ネットワーク
7. NPO 法人ビジネスサポート・ネットワーク
8. バイオビジネス創出研究会

6) 補助金交付審査委員会

- ・補助金交付審査会は委員長及び委員（外部有識者）で構成し、議事は出席した委員の合意によって決する。（審査会設置要領：平成15年10月22日施行）

図表14 産業振興サポートグループ支援事業補助金交付審査会メンバー表

交付審査会委員の所属・役職等	
委員長	滋賀県商工観光労働部 次長
委員	財団法人淡海文化振興事業団
委員	財団法人滋賀県産業支援プラザ プロダクトマネージャー
委員	株式会社比叡ゆば本舗ゆば八 社長
委員	滋賀大学産業共同研究センター 教授
委員	社団法人中小企業診断協会 滋賀支部長

7) 審査基準

① 要件確認項目（4項目）

1. 民間グループ（個人または単独の会社以外のもの）
2. グループの主な拠点および主な事業実施地域が県内であること
3. 設立日以後5年を経過または事業開始後5年を経過していないこと
4. 実施事業が産業振興に資するものであること

② 事業審査 (6 項目)

1. 事業内容 (4 段階評価 4: 高い 3: やや高い 2: やや低い 1: 低い)
 - 1) 事業の狙い・目的が明確か。十分なニーズをふまえているか。滋賀県産業新指針に位置づけられている事業であるか。
 - 2) 目的を実現するのに適切な手法であるか。
 - 3) 事業実施により産業振興が期待できるか。
2. 事業実施能力 (4 段階評価 4: 高い 3: やや高い 2: やや低い 1: 低い)
 - 1) 事業実施可能な技術・能力等の専門性を有しているか。
 - 2) 事業遂行可能なスケジュール、体制および資金計画であるか。また、補助年度以降についても継続的な事業実施が期待できるか。
 - 3) その他の加点要素
最大 2 点の加点 2: 該当する 1: やや該当する 0: 該当しない
先駆性、先進性があるか。他地域への展開が期待できるか。モデル的な事業となりうるか、等。

8) 問題点

- ・ 産業支援型の NPO は少ない。
- ・ わけの分からないところに金を出してもいいのかという抵抗がある。
- ・ 補助金制度に乗せにくい。
- ・ 審査が難しい。プレゼンテーションのうまいところになりやすい。
- ・ 補助対象経費区分が難しい。パソコンの購入費等
- ・ 2 年間限定であるが、2、3 年続ける必要がある。
- ・ 7～8 月募集期間、10 月交付決定であったが、もう少し早く募集すべきである。

9) 事業推進状況からみた結果

- ・ 16 年度は任意団体が多い。(上位 4 グループが 16 年度のみ補助対象グループ)
- ・ 構成員 10 名以上は、法人化する割合が高い。
- ・ 補助対象グループは、すべて平成 14 年以降に設立されている。
- ・ 8 グループ中 7 グループが大津市および近隣市、湖東はびわ町のみ
- ・ 8 グループのうち、企業 OB を中心とした会員で中小企業支援等を行なっているのは、2 グループである。
- ・ 全部で 8 グループ、うち 4 グループは 2 年連続で補助金を受けている。
- ・ 産業振興サポートグループ支援事業費補助金事業は、2 年間限定事業である。
- ・ 16 年度の結果は、まだ期の途中であるため出ていないが、概ね当初予算目標 (500 万円) は達成している。

第15表 補助対象産業振興サポートグループ一覧

種別	グループ名	構成員数	設立年月	所在地	事業内容	交付額
任意 団体	3 診断士のKTMグループ	3 名	H14. 9	草津市	地域産業 創出需要開拓支援	(円) 504,760
NPO 法人	琵琶湖自然浄化プロジェクト	30 名	H15.10	守山市	バイオ 悪臭対策支援	610,000
任意 団体	滋賀 e-ビジネス情報 交換会	6 名 (会員 41)	H15.10	草津市	E-ビジネス IT 化支援	486,000
任意 団体	滋賀ツーリズム地域振 興協議会	7 名	H16. 8	大津市	WEB 観光 地域産業振興	432,000
企業 組合	滋賀県シニアテクニカ ルエンジニアリング	12 名	H14. 4	大津市	経営・技術 ISO、海外展開等	926,278
NPO 法人	環境 ISO 自己宣言相互 支援ネットワーク	10 名	H14. 1	守山市	環境 ISO	320,542
NPO 法人	ビジネスサポートネッ トワーク	44 名	H15. 9	大津市	起業・企業 企業支援、講座	604,334
任意 団体	バイオビジネス創出研 究会	77 名	H15.10	びわ町	バイオ 研修事業	723,000

計 4,606,914 円

10) 今後の方向

- ・平成 17 年 2 月に締めて 3 月に事例発表を行い、今後どういう支援をすべきか検討

11) 所見

- ・滋賀県では、2 年間に限って産業振興面での NPO 等への支援が行なわれているが、検証はまだなされていない。少子・高齢化が進む時代に、企業 OB の持つ技術やノウハウを退職とともに埋まらせるのは望ましくない。補助金制度に乗せにくい、審査が難しいなどの問題もあるが、新製品開発等の技術不足や販路開拓等に悩む中小企業を支援する大きな力となると考えられる。

- 1) 本稿は、国・岐阜県の補助金事業として平成 15、16 年度にわたって行われた地域産学官等連携推進調査事業・西濃圏域産業再生プロジェクト（代表：間仁田幸雄共栄大学教授）のうちのビジネスサポート事業に関する研究成果をもとに、その後の研究成果や高齢者の現状と活用に関する研究などを追加し、まとめたものである。『地域産学官等連携推進調査事業—西濃圏域産業再生プロジェクト報告書』（間仁田幸雄編著、大垣商工会議所産業再生研究会、平成 17 年 3 月）参照。
- 2) この部分は、岐阜県大垣地域において筆者等が行った調査の結果による。『大垣地域製造業およびソフトピアジャパン進出企業に関する現況調査』（間仁田幸雄編著、大垣商工会議所大垣地域産業情報研究協議会、平成 13 年 3 月）参照。
- 3) この部分は、地域産学官等連携推進調査事業・西濃圏域産業再生プロジェクト（代表：間仁田幸雄共栄大学教授）における岐阜県西濃地域、東京都大田区、長野県岡谷市の調査結果による。『平成 15 年度地域産学官等連携推進調査事業—西濃圏域産業再生プロジェクト—報告書』（間仁田幸雄編著、大垣商工会議所産業再生研究会、平成 16 年 3 月）参照
- 4) 『第 29 回県政世論調査報告書』（岐阜県、平成 17 年 2 月）による。この調査は 2 年に 1 回実施されているが、筆者は質問項目の設定、調査結果の分析などの指導にあたって

- 5) この部分は、平成 14 年、15 年にわれわれが行ったヒアリング調査結果による。『サイエンスパークのインキュベート事業に関する現況調査報告書』（間仁田幸雄編著、西濃地域中小企業支援センター、平成 14 年 3 月）、『中小企業の経営支援とベンチャー企業の育成支援に関する現状と課題—中小企業支援センター、インキュベーターに対するヒアリング調査—』（間仁田幸雄編著、西濃地域中小企業支援センター、平成 15 年 3 月）参照
- 6) 地域部会は、平成 4 年（1992 年）に「北摂ビジネスライブの会」が発足したことに始まる。この部会は生涯現役で「健康・生き甲斐」を求め、地域に密着した活動を行うことを目的としており、勉強会やさまざまなボランティア、趣味、健康に関する小チーム活動を行っている。
- 7) 例えば、ビジネスライブの会は、原則として個人単位ではやらないとしている。これは小チームで目的を達することに生き甲斐を感じると考えているからである。なお、ビジネスライブの会では最小チームは 3 人としている。
- 8) この点については、岐阜県でも平成 17 年度から「企業 OB 等組織化支援事業費補助金事業」が実施されることになった。
- 9) この支援事業を含めて、滋賀県の産業振興政策については『滋賀県産業振興指針』（滋賀県、平成 15 年 3 月）に詳しい。