



独立行政法人中小企業基盤整備機構 理事長

とよなが

あつし

豊永 厚志さん

鹿児島県出身。東京大学法学部卒業後、1981年に通商産業省（現経済産業省）入省。地域経済振興に始まり、製造業政策や税制などに従事。中小企業庁次長、経済産業省大臣官房商務流通審議官、株式会社日本政策金融公庫代表取締役・中小企業事業本部長など、要職を歴任。2015年、中小企業庁長官に就任。退官後、株式会社みずほ銀行顧問を経て、2019年に独立行政法人中小企業基盤整備機構理事長に就任、現在に至る。

【写真】 出原 れい

明確なコンセプト発信で 新時代の中小企業支援を仕掛ける旗手

【取材・文】 原 正紀

株式会社クオリティ・オブ・ライフ代表取締役、特定非営利法人キャリアコンサルティング協議会常務理事・事務局長、一般社団法人留学生支援ネットワーク理事、一般社団法人産学協働人材育成コンソーシアム理事・事務局長、高知大学経営評議委員会委員・客員教授、中小企業診断士、早稲田大学法学部卒業後、株式会社リクルートを経て起業し、人材事業を産学官において展開。公的委員多数歴任。「インタビューの教科書」(同友館)をはじめ、著書多数。

HARA's BEFORE

中小企業基盤整備機構は日本の中小企業を支援する最大の機関として、多くの中小企業診断士を活用しながら、さまざまな活動に取り組んでいる。その組織の先頭に立ち、新たな時代の中小企業支援をリードする豊永理事長のお話をじっくりと伺った。



出張り・一家総出・抱きつきの 3作戦が功を奏してきた

原：中小企業支援の活動領域が広がっていると聞きます。まずは、ご就任からこれまでの活動についてお聞かせください。

豊永：着任して5年目になりますが、これまでにさまざまなことを職員に呼びかけてきました。事業についての中期的な目標や骨格は決まっており、職員も取り組むべきことのマインドができていたため、まずはそれを承継しました。大きなテーマとしては、事業承継、生産性向上、事業環境変化への対応です。それを行ううえでの、あるべき姿勢を問いかけてきました。

最初に言ったことは、「職員が事務所にはダメ」です。職員は事務所でPCに向かう時間が長くなりますが、できるかぎり現場で企業の話聞いて考えることが重要であると伝えてきました。

原：どのような指示を出されたのでしょうか。

豊永：具体的には、3つの作戦を呼びかけていま

す。1つ目は「出張り作戦」です。事務所を出て外の空気を吸い、変わっていく街の景色や働いている現場を見ようということです。

2つ目は「一家総出作戦」です。担当一人で機構業務の全体を説明できるようにし、さらに組織全体で対応していくことが一家総出です。経営者が期待していることは、たとえば、「小規模共済について」といった単位の話ではなく、「中小企業基盤整備機構（以下、機構）は自分の事業をどう助けてくれるのか」という全体的な話であり、言わば何でも出せる「ドラえもん」に期待をしているのです（笑）。そのため、経営者のニーズに合わせて矢継ぎ早に対応できなければならぬ。組織が総出で対応する総合力が必要です。

そして、3つ目は「抱きつき作戦」です。機構のことだけではなく、他の連携機関は何ができるのかを知って、こちらから出かけて会っておくことです。アライアンスやMOU（基本合意）など、関係を深めたいときも待つのではなくこちらから行くことが重要です。連携先に対して、「一緒に支援しましょう」と巻き込んでいきます。外部の協力を引き出すためには、まずはこちらから相手の敷地に入っていくことが必要です。

そして連携を確認するためのMOUとなることもあります。意図して具体的な共同事業、役割分担を書き込むことにしています。日本政策金融公庫や信金中央金庫、JICAなどとそうしたMOUを結んできており、今回は全国信用協同組合連合会とも締結することとなりました。出張り、一家総出になり、さらに抱きつきこと、