

中小企業政策のデザイン

～その行間と文脈～

生駒市地域活力創生部 部長 領家 誠

●自己紹介

現在の所属の生駒市に移ったのは去年でして、それまでの33年間は、大阪府庁で仕事をしていました。公務員の仕事というと市役所は皆さんも行かれたことがあると思うので、何となく分かると思いますが、都道府県庁、大阪府庁の仕事って、普段関わることがないと思うので、どんな仕事をしてるのか、わかりにくいと思います。なので、私の話をさせてもらおうと、最初は大阪府立の病院、今は独立行政法人になっていますが、5つの府立病院中で、枚方にある中宮病院、現、精神医療センターですね。この事務局に配属されて、経理の仕事をしていました。役所は、企業と違って、いわゆる複式簿記ではなく、単式簿記と言って、簡単に言うと、お金の出入りだけを管理していくような会計制度になっています。ですから、企業みたいに、貸借対照表があったり、損益計算書があったりとか、資産とか、負債とか、そういうものを管理する会計ではないんですね。ただ、病院は企業会計という複式簿記の会計を採用していいました。後になってみると、すごくラッキーだなと思ったんですが、ここで簿記の知識を仕事で身に付けることができました。

そのあと、今は廃止されて存在しない企業局という開発セクションに異動になりました。当時は、関西国際空港の造成をやっているときで、空港を造る一番盛り上がっているときでした。課の名前も空港推進課という名前だったんですね。実はこの企業局も、企業会計の組織でして、その総務部署の予算の担当をすることになりました。事業としては、りんくうタウンの予算を担当しました。関空の前の埋め立て地ですね、一本高いビルが建っていますよね、アウトレットもあると思うんですけど、あの埋立地の造成やまちづくりの資金調達の仕事をしていました。

私が行ったときは、歴史の話になりますけど、バブル崩壊直後で、すごい経済が悪いときでした。りんくうタウンに進出予定だった企業が、バブル前は殺到してたのに、潮が引くようにみんな撤退して行って、土地代金が入らなくなると、資金計画が狂い始めた時期です。ですから、もっぱら資金繰りをしていました。借金の借り換えですね。役所の借金は起債と言いますが、起債の借換えで、私が担当した7年ぐらいで、多分、4,000億円近く。借金を追加することになったというようなことで、本当に大変な時期でした。りんくうタウンの開発では、第3セクターの会社

もいろいろあったんですけど、それもそのときに、軒並み経営不振に陥りました。りんくうタウンにゲートタワービルって1本だけ建ってるんですけど、あれはもともと2本建つ予定でした。だから、ゲートっていう名前だったんですけど、2本目は建設できませんでした。1本にするか、2本にするかの経営判断したときに、ゲートタワービルの収支計画を作成したのは私でした。こういう経験を20代のころにしました。企業局には30歳までいたので、20代の7年間で、大きな開発プロジェクト、それも経営に関わる中枢の仕事をしてもらって、すごく勉強になりました。

そして、1998年に福祉部に異動します。大阪府は、昇任試験があります。運良く合格したわけですが、介護保険が2000年に導入されるということで設置された準備室に召集されました。全くこれまでのキャリアと違う福祉の世界に入ったわけです。そのあと、福祉は都合8年間在籍することになって、地域福祉の仕事や最近よく聞くソーシャルビジネス、コミュニビジネスなどが当時社会に出始めた頃でしたが、いろいろさせてもらいました。ホームレスの方の自立支援でビックイシューという雑誌を売っているのを駅で見掛けたことがあると思いますが、あのビックイシューの日本版がちょうど発刊されたころでした。

そして、次の異動のきっかけは、庁内公募でした。大阪府には、こういうポストで誰かやりたい人があったら手を上げなさいという公募制度がありました。そこで公募のあった、商工労働部という、今日の話のメインですが、これもまた全く畑違いのところに行くことになりました。商工労働部は、結局11年間、在籍して中小企業の支援をさせていただきました。この頃に、ベトナムのお仕事の関係で前田先生と知り合いまして、一緒に本を1冊書かせていただいたりご縁がありました。

最後は、健康医療部に3年間在籍しました。今、コロナで大変になっている健康医療部ですね。最後のポストは、健康推進室長という所で、皆さん、アプリを入れられている分かりませんが、「アスマイル」という、歩いたらポイントをくれるという健康アプリの開発を手掛けました。

そして、特に大阪府で問題を起こしたわけではないんですけど、やっぱり商工の仕事が恋しくて、現場に戻りたいなあと考えていた矢先に、生駒市で「官民プロ人材公募」という人材公募がありまして、それで今の地域活力創生部

長というポストに就きました。その部の所管は、私がやりたかった中小企業支援の商工とか観光、それから農林、市民活動、ICT、公民連携、SDGsになります。この分野であれば比較的、これまでの役所のキャリアも生かせるし、後ほど言いますけど、プライベートで活動してきたキャリアも生かせるかなと応募させていただいて、非常に高い倍率だったんですけども、運良く採用されて、今に至っています。

その間、大阪府以外の仕事として、いくつかの市の産業プランの策定委員会や国の中小企業庁の研究会のメンバーなんかもさせてもらいました。また、「公務員が選ぶほんとうにすごいと思う公務員アワード」を2018年に受賞させていただいて、2019年、2020年は、審査委員のほうにまわって、全国の頑張ってる公務員の選定をさせていただきました。これらが、仕事上のキャリアになります。

次にプライベートな活動ですけど、公務員で、プライベートな時間に活動している人って少ないのですが、私の場合は、縁があって、関西ネットワークシステムという産学官民のコミュニティの世話人やまちライブラリーという私設図書館の活動をしています。このまちライブラリーは、各地にあって、東大阪ですと、八戸ノ里の文化創造センターの1階にあると思います。創始者である磯井さんとKN Sで出会って、その頃、大阪府立大学の難波サテライトキャンパスであるI-site（アイサイト）に、大きなまちライブラリーを立ち上げるということで、そのお手伝いから始まりました。その後、毎年実施しているブックフェスタ実行委員や、和泉市に去年まで住んでいましたが、お隣の岸和田市の市立図書館でもまちライブラリーをやりたいということで、これは中に入って、一世話人として活動しています。そのほか、整理・整頓・清掃の3S推進協議会の幹事、松原市のブランド認定、これは阪南大学さんが事務局なんですけど、その副委員長も長いことさせていただいています。

海外関係では、もともとは仕事での絡みでしたが、研究事業で、ベトナムとかタイなどの研究プロジェクトのリーダーチャーを3年間務めました。それで『町工場からアジアのグローバル企業へ』という本を共著で書かせていただきました。そのあとも、ベトナムの仕事は、今も続いて、何をしているのかというと、ベトナムに日本の製造業がたくさん進出していて、東大阪の企業さんもたくさんいます。ところが、現地の人材確保・育成が、課題なんですね。アセアンの国って、ジョブホッピングと言って、給料が少しでも高いところに移って行って、定着しないという傾向があります。日本のものづくりは、現場技術者として熟練していかないといけないので、やっぱりある程度の期間勤め上げてもらわないと、ものにならないんですね。ですから

現地で、そのジョブホッピングがいつまでも激しいと、せっかく日本の企業がベトナムに進出して、いつまでたってもベトナムでは簡単なものしかつけれない。そうすると、ベトナム人にとっても、ベトナムに行った日系企業にとっても、肝心なものが作れないということで、これでは非常に不幸なことになります。そこで、ベトナム南部の大都市ホーチミンの隣に、ドンナイ省という省があって、そのこの大学と職業訓練短大に、日本型ものづくりコースを作りについてます。大阪の府立高専、府立工科高校の先生と私とで、現地の大学に日系企業に人材輩出するための日本型ものづくりのカリキュラム、それも、十数コマというような、しっかりした講座を作りについてます。現在では、安全管理、リスクマネジメントと5S、それと日本型ものづくりの考え方みたいなのを学ぶ授業が、現地の4校で走っていて、さらに6校までにする横展開をしているところです。これも、去年コロナだったので授業がストップしてしまって、今年も行けない状態ですけど、ベトナムの方でも、いったん収まっていたのですが、また、ものすごく増えてきていて、行けなくなってきているので、今後継続できるかどうかというのは若干あやしくなっているんですけど、そういうこともやらせてもらっています。これも最初は仕事で絡んだことなんですけど、今は仕事も当然関係ありませんので、プライベートの活動として、お休みをとって、1年に1回、1週間から10日ぐらい現地に行って、活動して帰ってくるというようなことを続けています。

なかなか本題に行くまで話が長くなりますが、私、何でもこんな仕事の仕方をするかという、役所の人事異動って、大体3年なんです。だから、ちょっと仕事を覚えたなと思ったら、違うとこに異動する。そうやって人事異動をしながら、課長とか、次長とか部長とか、そういう役職になれる人を養成するというキャリアパスなんです。ただ、私の場合は、病院こそ4年だったんですけど、企業局は7年、福祉は8年、商工労働部は11年いてたわけです。その間で、いろんな大学の先生だったり、民間の企業さんだったり、ネットワークができるわけです。これが全然違うポストに行くと、もう使えないというか、「はい、さよなら」みたいなことに普通は、なってしまう。それはもったいないなと思ってました。なぜかという、昼夜・土日をおろそかに交流会、イベントに参加して、それでできたネットワークを、ポストが変わったから、「はい、さよなら」というのでは、「今までの11年間は何やったん？」みたいなことで、これでは、面白くないなというふうに感じていたんですね。そんな時、39歳だったと思いますが、厚生労働省の炭谷さんという私の心の師匠なんですけど、彼のセミナーを聞いて、これだと思ったんです。炭谷さんも、厚労省で同じことを思っていて、40歳のときに一念

発起して、これから仕事で関わることは、すべてライフワークにするって言い切って、本当にそのあと関わった仕事をすべてライフワークにしているのを見たんです。こういう生き方があるのかと、それで、私も、そこから先、仕事で関わる仕事はすべてライフワークにしようということに決めました。ただ、ルールとして、相手が断ってきたら、その時は、去っていこうと思っていて、相手をお願いしてくれている間、役に立ってるなあという間は、当然、関わりに濃淡はあるんですけど、続けていく。ですから、今、お話したようなことをやってるのも、もともとは仕事で関わったのがスタートでしたけど、ずっと継続して関わらせていただいています。これを言うと、「そんなにどんどんやって、いつまでもできるんか？」という話もあるんですけど、そのうち、抜けていくというのが多分あるんだろうというふうに思って、今のところは続けています。

●中小企業政策の変遷

すいません、前置きが長くなりましたが、ここから本題に入らせていただきたいと思います。中小企業政策の流れということで簡単にお話しさせていただくと、日本のように、中小企業を大事に政策として育ててきた国は、世界的にそんなにありません。その結果、中小企業でも、一つの会社が50年とか100年とか平気で続いている国って、ほとんどないんです。日本ぐらいしか。それはなぜかという、第二次世界大戦後、復興の中で、中小企業をうまく政策の中で育ててきたという歴史があるんです。もともと戦後は、焼け野原になっていましたから、復興してくる中小企業を個別に支援してたわけです。かつてのトヨタもそうだし、パナソニックもそうだし、ホンダだってそうなんです。みんなちっちゃい町工場から出てきて、それを国が拾い上げて、いろんな政策の中でどんどん育てていったんです。そうすると、その周辺の中小企業さんたちも育ってきて、さすがに国も一社一社面倒を見るのが難しくなってきた。また、成長した企業とそうでない企業の格差も出てきた。そうすると、中小企業を集団化をするというプロセスに入っていきわけです。金融政策とセットで、商工会議所をつくったり、中小企業協同組合法を制定して、業種ごとの協同組合をつくって、グループ化して支援するわけです。そして、そのグループに対して政策を打ち、補助金を打ち、育てていくということをしていきます。その後、高度経済成長期を経て、日本の経済力は世界のナンバー2になるなど、大きな経済規模になってきて、中小企業もかなりの数で、それなりの企業規模でしっかりと仕事ができるようになってくる。そうすると、集団化して護送船団という政策がだんだん効かなくなってくる。そんな時に、バブルが崩壊した、リーマンショックがきて、みんなが成長

する前提の古き良き経営、先代の経営スタイルが合わなくなってきました。すると、国の方も、政策の転換を図るために、頑張る企業を応援するという個別企業を応援するという政策になっていきます。この頃に、ものづくり高度化法ということで、皆さんはあんまりご存じじゃないと思いますけど、製造業でのサポインと言われるような補助金の制度ができたりして、国が直接、企業に対して、また支援を開始すると、こういう流れが大きな全体の中小企業政策の流れになっています。

●自治体の中小企業への支援体制

では、自治体の支援体制はどうかということですが、通常、公共の政策というのは、国は何をやって、都道府県は何をやって、市町村は何をやって、公益団体は何をやるというのが法律で決まっています。厚生労働省の政策でいえば、介護保険制度の中でも、国、都道府県、市町村、社会福祉協議会・法人の役割は決まっています。ところが、産業政策では、そういう決まり事がないんです。かつては、都道府県を通じて補助金を交付するなど一定の役割分担があったのですが、三位一体改革以後は、自治体を通じた補助金の交付は無くなり、自治体と連携はするものの国は、直接支援に乗り出しています。各都道府県や市町村でも例えば東大阪市のような中小企業の町だと、自分たちも企業の支援をやるわけですね。結果的に企業から見ると、大阪には、たくさんの支援機関があって、いろんなところに相談できていいという面もありますけど、それぞれの機関で縦割りの面もあって、どっかに行くと、全部につながるんやったらいいんですけど、「ここ行ってあかんかったら、次にここへ行く」みたいなことを繰り返さないといけなくて、結構面倒くさいこともあります。また、役所が企業さんに、事業を使ってもらわないといけなくなっています。政策評価という制度が役所には入っていて、KPIという指標をつくるんですね。新しい事業をやる際には、「この事業は、何社使って、こういう効果があります」という指標です。ですから、事業を実施して、企業が使ってくれないとなると、KPIを達成するために「うちの事業を使ってください」と営業に回り出すわけです。それを国、府県、市町村、支援機関が、それぞれやるもんですから、企業からすると、いくつも来るわけです。「また来た。お宅、どこ？」みたいな感じですね。そういうことで、役割分担が不明確な中で、それぞれでやらないといけなことをやっているというのが産業政策の分かりにくさなんです。これが都道府県によっても違うわけです。ある機関が、あったりなかったりしますし、もっと言うと市町村も、大阪府に43の市町村がありますが、全部の市町村にサポート政策があるわけではありません。企業の多いとこに多くあるので、産

業政策を市町村があまりやっていない場合は、直、大阪府、直、国みたいなことになっているのが実態なんです。

●大阪府のものづくり中小企業への支援

大阪府の組織では、私のいた商工労働部が担当していますが、例えば、本庁のものづくり支援課に相談が来たら、技術のことは先ほど言った産業技術総合研究所へお話しして、「ちょっと企業さん紹介してください。取引したいです」となると、ビジネスマッチングを担当している財団法人の大阪産業局や業種組合さんをお願いしたりしていました。つまり、都道府県の本庁部署自身では基本的に直接企業を支援せずに、公設試や団体、など、どこかの団体を通じて支援をするいわゆる間接支援が主でした。

これからのお話は、もともと間接支援をやっていた大阪府が、途中から直接企業を支援に舵を切ることという話です。そのきっかけは、よくテレビにも出られていますけど、橋下徹さんの知事就任ということになります。それまでも、大阪府は結構頑張っていて、間接支援ながら、いろんな事業やプロジェクトをやっていました。私がちょうど2006年に庁内公募で新しくできた「ものづくり支援課」に行った再のミッションは、ものづくり戦略を作るというものでした。ただ、さっき言ったように福祉からきましたので、企業のことはいくらも分からないし、取りあえず現場へ行こうということで、製造業100社ヒアリングというのを企画して、前田先生が元いた産業開発研究所、公設試の産技研の研究者とチームを組んで、100社、回りました。実はこの100社ヒアリングの結果、把握した課題が、後の政策に結び付いていきました。それをやり始めていたのが、2006年から2008年の間ということになりますので、2008年以降、このときの経験なんかも踏まえて、直接大阪府でやっていたということで、かじを切ったという流れになります。

少し、大阪府知事に橋下さんが来たときの状況を言いますと、ものすごい予算をカットしたんです。要は、教育と医療と福祉だけ基本的に現状維持をして、そのほかの予算は全部、予算を切ったんです。それまでの大阪府は、必要な経費、その年の税収以外に足らなければ、起債と言って借金をして、あるいは基金を取り崩して予算を組んでいたんですけども、当時の橋下さんの方針は、「その年に入った収入でその年の支出の予算を組む。家計と一緒。」というのを打ち出しました。ですから、当然、税収だけを財源にするとなると、ものすごいお金を切らないといけないから、商工の予算は真っ先に切られたわけです。それまで、大阪府は間接支援ですから、いろんな組合や商工会議所など機関に補助金を出して企業支援をしていたのが、今までどおりの補助金が出せなくなったので、もらっていたほうは、大阪府の仕事をその範囲でしかできなくなるわけです。

そうなる、誰がするんですかという話になって、それは橋下さんの「大阪府職員は中小企業の営業マンになれ」ということになりまして、ある意味、間接支援から直接支援へという環境ができたんです。

ただ、私としては、やらされたわけでは、なかったんです。それまでにいろんな事業をやってきましたが、この意図が団体などの補助金の交付先に伝わらない場面もありました。直接やれるなら、その方がずっと早いと思ってたんです。そういう意味で、橋下さんが来て、こういうことを言い出したのは、ちょうどいい機会、渡りに船ということで、直接支援の検討に入りました。

ところが、当時の大阪府の予算なんですけど、島根県に職員研修で呼ばれたことがあって、話をするとき、島根県と大阪府の商工予算を比べて、あんまり変わりませんよという話をしようと思って資料を作ってみました。すると、島根県のほうが1億円多かったんです。職員数では、大阪府が5割多いぐらいなんですけど、事業所数は、島根県で2,400社ぐらいしかないんです。大阪府は41,000社あって、事業所一人あたりの予算は、大阪府は10万円で、島根県は176万円でした。大阪府の予算書を見ると、この41億円ではなくて、何千億って予算を持っています。ただ、そのお金は何かというと、企業に対する利子補給をするための原資を金融機関に預けているお金がほとんどで、そういうお金を除いてしまうと、中身は、これぐらいの額しかない。職員数も予算も、変わらない環境で、直接企業支援をやると言っても、相当気合い入れてやらないと、「大阪府はようやってるな」って、評価されることはないなというのが、スタート時点の課題でした。もう一つ、なぜこんな計算をしようと思ったかということ、島根県庁には大阪事務所というのがあり、活動仲間の友人が大阪に配属されていて、その彼が、島根の企業が大阪に来て、大阪の企業が島根県に行くときも、ずっと同行するんです。「そんな予算がよくあるなあ。そんな職員がよくおるなあ。」と何となく思ってたんです。大阪府では、同じように動くことはできないと思っていたんです。それで調べてみたら、少ないですよ、面倒見てる企業が。だから、手厚くできる。これはよっぽど工夫しないと島根には勝てないなと思ったんです。

●インフォーマルコミュニティとの出会い

そんな中で、直接企業支援をどうするのかと、いろいろ事例を調べていたら、大阪市のクリエイター支援施設で「メビック扇町」が出てきました。今は産創館の中、堺筋本町に移転したんですけど、ここで、グラフィックデザイナーとかコピーライターとか、そういう人が夜な夜なイベントをやって、お酒を飲んで交流してる場所があるという

のを聞いて、見学に行ったわけです。そしたら、堂野さんという、今も懇意にしてもらってますけど、所長が出てきて、このメビックのやり方は、先ほど言いました KNS (関西ネットワークシステム) のやっていることをメビックでやってるだけなんだよと。さらに言うと、この KNS は、岩手大学の岩手ネットワークシステム、これをまねしただけなんだよという話を聞いたわけです。それで、メビックの活動に参加し、KNS の活動に参加したら、すぐに世話人にされてしまって、INS の岩手まで行って、いろいろ話を聞いていたら、現場で直接企業支援するっていうのは、こういう仕組みでやったらいいんだというのが何となく分かりました。

●大阪府ものづくり支援に関する有識者会議

ただ、私が言ってるだけでは、組織の中では通用しないので、有識者会議を設置して、堂野さんにも入ってもらって、豊中で起業センターを運営していた与那嶺さん、文能先生は、前田先生の同僚で、今、近大の先生になってますけど、こうした方に入っていただいて、研究会をやったわけです。

その有識者会議のテーマは、「どうやって企業を直接支援するのか、ものづくりの中小企業支援をどうしていくのか。」ということでした。まず、前提として、「ものづくり企業は、減ってますよね」と一言で言っても、なぜ減ってるんだということについては、いろんな原因があります。ここに書いてるような、いろんな負のスパイラルと関係してるわけです。ものづくり集積の弱体化って、単純に言うと、企業の数が減っているということですが、事業承継や技能伝承が原因ではないか、若い層が製造業に行かなくなっている。数そのものも減っている。それで、働き手が減りますよね。機械化しますよね。所得が減りますよね。低所得が増えますよね。そうすると、ほかの業種に転職しますよねとか。海外に行きますよねとか。そうすると、税収が減る。そしたら、役所がやる産業支援、さっきの橋下さんみたいな話ですね。予算が減少する。すると、企業が何か新しいことをしようと思ったときの公的な支援情報なんか失われる。全部つながっていくわけです。

こういう相関図を見ると、何か一つの政策を打ったから、世の中が一気に変わって製造業が活性化するなんてことはないという気付きを得るわけです。それで、この有識者会議では、課題はなくなる。ずっとある。それが継続してて、しかも重複して複合化してるということを前提にしたわけです。社長はそういう経営環境に向き合っている。そこに対して、われわれはいろんな政策を打っていかないといけないというのが、この委員会での気付きでした。

研究会では、課題はあるのに、なぜ克服できないのか、

みんなで考えましょうということで、企業や支援機関などへのヒアリングやゲストスピーカーでも来てもらって、「それぞれの立場でなぜ解決しないか？」ということ議論して、企業側の課題、行政の課題、支援機関側の課題を整理して、それを踏まえて、基本的なミッション、提言というものをいただきました。

特に大切なのが、この7つのアプローチのところなんです。先ほど言いましたよね。予算を付けたら、KPIがあるから、補助金を使ってくれと言って、用事のあるときだけ企業に行ったりするわけですけど、そういうのはやめましょと。業務や事業があるから、企業にアプローチするんじゃないよというようなことから、断らない相談をします。先ほど言った島根の例のように、そうは言っても、1対1の支援って、体制的に限界があるので、企業さんがグループでまとまってくれる、あるいは、市町村が頑張ってまとめてくれている、そういうところとつながってやっていきましょう。こういう7つのアプローチを心掛けていくことにしようかと提案してもらいました。ここに書いてることは、予算がなくて、お金がなくてできることばかりなので、来年からやりましょ、予算付けてから、なんて言わなくても、すぐできる。そういうことをこの提言でいただきました。

●ものづくり支援アクションプランと MOBIO の開設

もう一つ決めたのが、支援対象とする企業層でした。ものづくり支援課は、当時20人ぐらいしかいませんでした。20人で4万社相手をするのは、到底無理な話なので、従業員規模10人から99人をターゲットにしよう決めました。100人以上になったら、自力で頑張れるところが多いだろう。9人以下のところは、どちらかという、いろんな施策の応援よりも、資金繰り、お金の話が多いだろうと。だから、大阪府が支援するのは、この中間層ですねということで、数にすると9,000社ぐらいに絞って。このうちの、パレートの法則じゃないんですけど、頑張る企業は2割ということで、この2割、2,000社の企業とつながることを目標に、アクションプランを作成して対応していくことにしました。

その結果、大阪府のものづくり支援課は、大手前から東大阪のクリエイション・コアというところへ全員移転して、MOBIO という、名称を新たに付けて、活動を開始しました。MOBIO には、200ブースの常設展示場がありますが、来場者、お客さんが少なくなっていました。これが、課の移転後には、V字回復していきます。相談件数も、相談員減ったという要素以外は、右肩上がり、3,000から14,000ぐらいまで増えました。それから、視察団体数なんですけど、「MOBIO が活気づいているが、何をしているのか？」

ということで、国内外から団体が視察に来る。この視察数は、MOBIOになる前年は、137 だったのが、その後、ピーク時に 400 団体という数字になりました。毎日 2 団体きている計算になります。非常に注目を浴びるようになりましたが、その理由は、先ほど言ったメビックで夜な夜なやっている交流会、セミナーイベントをまねて MOBIO-Cafe という、クリエイターじゃなくて製造業の経営者を対象にやりだしたからです。数年間コツコツやるうちに、いろんな人が関わってできるようになって、そのことで施設の機能とか、施設の人とか、いろんな企業同士のつながりができて、どんどん使ってもらえる組織になったというわけです。

MOBIO 開始後、5 年経って、ほんとに当初設定したターゲット層の企業に使っていただいているのかという分析をしました。当時、大阪府でやっていた主要事業の会員企業数や補助金の採択事業者数、MOBIO-Cafe の来場者などを集計して、企業別に名寄せをし、従業員階層で取ってみたら、ターゲット層の目標だった全事業所の 20%、ほぼ 2,000 社以上と接点が取れてるいる分かり、目指したところが、できたかなあというふうになりました。

●大阪版エコノミックガーデニング～EG おおさか

業績も上がっていい感じにはなっていたんですけど、そうは言ってもなかなか中小企業支援というのは当たり前すぎて、政策の旗になりにくいというのがあって、少しモヤモヤしていました。ちょうどその時 KNS の研究会で、「エコノミックガーデニング」という名前を聞くことになります。これは、東北の震災があったあとに、震災復興に、このアメリカ生まれのエコノミックガーデニングという施策が使えるんじゃないかという話を東北大学の先生がされていて、その単語に私が反応して、たまたま横にいた世話人が、その本の表紙のコピーを持っていて、「この本を読んだら分かる」と言われました。それですぐに、本を読んで、著者の拓殖大学の山本先生に、奥付のところにメールアドレスが書いてあったので、全く面識はなかったのですが、すぐメールをして「大阪に来て、話を聞かせてくれませんか」とお願いしました。快諾いただいて、9 月に聞いてから 2 カ月後の 11 月に KNS の研究会に来てもらって、ここから、ご縁ができるわけです。

このエコノミックガーデニングは何かというと、アメリカのコロラド州のリトルトンという人口 5 万人の町、東大阪は 50 万人いますから、その 10 分の 1 ぐらいの小さな町で始まった取組みです。当時のアメリカは、ソ連との冷戦が終わった直後で、全米各地にあった軍事工場が相次いで閉鎖されて、軍事工場働いていた人たちの雇用がどんどんなくなっていくという時期でした。ですから、多くの工場にあった地域は、軍事工場に代わる工場の誘致に動いた

んですけども、このリトルトンだけは、いつまでも企業誘致に頼っていたら、また工場が閉鎖したら、また工場の誘致をしないとイケない。その循環から抜け出すには、地元の企業を発掘して、しっかりと大きくして、そこの企業に地元の人を雇用してもらう環境づくりをしようことで、企業誘致のことで、エコノミック・ハンティングと言っていたので、その反対で育てるという意味で、エコノミックガーデニングという言葉を使ったのが始まりになります。キーワードは、「産学公民金」。金というのは金融機関ですけど、公立図書館のビジネス支援機能とも連携して、企業を支援していこうという内容でした。また、ターゲットが 10 人から 99 人の企業となっていました。こうしてみると、これまで大阪府で展開していたことが、この本の中に、ほとんどそのまま出てきていて、びっくりしたわけです。エコノミックガーデニングというのは、日本では、あまり知られていない政策でしたが、これを旗印に大阪の中小企業支援をやっていこうということで、「EG (エコノミックガーデニング) おおさか」というのを立ち上げました。そして、これを機会に、大阪府だけじゃなくて、いろんな大阪の産学公民金とつながって、頑張ってる企業を発掘して育成していきましょうということを始めました。

EG おおさかのネットワークの概念は、変革と挑戦する中小企業の様々な課題に対して、支援機関が連携して、お互いつなぎながら支援しましょう。先ほど、お話したようにたくさん機関あって、いちいち聞きに行かないといけなのは面倒くさいと。それであれば、金融機関に聞いても、大学に抜ける。大学に入った案件が、自治体に抜ける、どこから相談に入っても、どこかに繋がる。こんな仕組みをつくらうということでつくったのが、この「EG おおさか」ネットワークということになります。

私は、先行事例も見ているし、そもそも関わる仕事は、ライフワークにするとやってるるので、こういう発想になるんですが、一般の公務員とか金融機関の行員の方は、そういう経験もないし、そういう発想もないわけです。そこで、そういう人たちの行動変容を促そうと地域経済コンシェルジュという、エコノミックガーデニングの担い手の人材育成事業を立ち上げました。

半年間のカリキュラムで、今年もやるんですけど、この講師陣は、全部、私が、仕事や KNS で見付けた人でした。この人だったら、そういう考えのことを教えていただけだろうということでお願いをしました。最近では、すごいメジャーになってきている徳島県神山町の大南さんにも、初回から 10 年近く、毎年大阪に来て、しゃべってもらっています。こういう方が関わってくれて、人材育成をやっています。

●BtoC 支援

もうひとつ、ミュージアムショップというネット通販プロジェクトの話をして。今までの話は、製造業の支援なんですけど、製造業の業種って、大きくは仕事のやり方で二つあります。BtoB と言って、例えばトヨタみたいなのところに部品とか加工したものを納める。会社と会社の取引、Business to Business で BtoB という分野。もう一つは、例えばパナソニックみたいに、我々、コンシューマーが使う商品を作って売る業態、BtoC という領域があります。その BtoC の商品を作っている企業も大阪には少しあるんですね。BtoB が圧倒的に多いのですが 1 割くらい存在します。その企業に対する支援はあまり何もやってこなかったんで、この支援も充実しようとなりました。

そこで、最初に手掛けたのが「おおさかミュージアムショップ」という通販サイトです。3年で104の事業者を発掘して、食品と製品、着地型観光の三分野でやりました。ショップに出展するには、通販道場という道場で半年学ぶという仕組みで実施しました。その次に、関西広域連合といって、近畿の各府県で構成する連合体があるんですけど、そこで、「CRAFT14」という、1府県1、2品選んで、東京のギフトショーに出すプロジェクトです。東京のギフトショーは、レベルが高いんですけど、そこへ出そうと。事業にはクリエイターを入れて、展示ブースやパンフレットなどのブランディングをしてもらって出展しました。すると、ものすごい引きがありました。「これ、どこの何ですか？」みたいな話になって、全国の百貨店から「うちの催事に出てください。」とオファーが入ったんです。そして、「ここに出てる14だけじゃなくて、大阪には通販サイトがあって、他にも100の商品があります。」と、一緒に紹介していったら、いろんな百貨店で催事ができるようになって、それぞれの企業さんは、しょっちゅうテレビに出るような会社さんに成長しています。この前のG20の時の大阪のレセプションの中にスパークリングワインを入れたりとか、いろんなものを入れた企業さんがあるんですけど、ここの卒業生もかなり食い込めました。さらに、大阪商品計画というのを、ネットショップの後継事業として企画しました。道場の学びのあとにネットショップではなくて、東京のギフトショーに出ようという事業です。これは今も継続してやっています。これもEGの考え方で、発掘して育成するというのをやっています。こういう支援をやったのは、例えば、食品関係で納豆屋さんがありまして、給食に入れたりとか、スーパーに入れたりとかして、直接販売してなかったんです。それが、通販や催事を通じて、直接販売することで、お客さんのニーズが直接分かる。商品がどんどん磨かれる。接客のスキルもどんどん上がる。また催事でどんどん売れる。最後、直営店舗を持つまでに

なって、非常に面白い展開になりました。

それまでの役所の発想だと、例えば、東大阪の中小企業を何とかしようと思って、みんなでロケットを上げようとか、異業種交流で名産品を作るような企画が多かったのですが、注目を浴びたり、売れたりするようなことは、多くは無いんです。この一連の企画は、それぞれの会社のものを作ったらいいんだけど、頑張っている企業同士で集まって、一緒に学びながら、それぞれの商品磨いていくプロセスを共有することで、刺激しあっていいものになる。そうしているうちに、勝手に横で連携商品ができてくるということを目の当たりにしました。

なので、基本はそれぞれの会社の経営がよくなると地域もよくなるといった次第です。ですので、支援者側の組織をアピールしない。例えば、大阪府がやってますみたいなことをあんまりアピールする必要はなくて、大阪商品計画とか、大阪ミュージアムショップ、そういうブランドもPRしない。結局は、その企業のそれぞれの商品が、いかにして売り上げるか、前に出るか、われわれは、それのお手伝いをしっかりやるということが大事で、そこがベースにないと駄目だと気が付きました。

イベントもそうなんですけど。いろんなイベントをやっているんですけど、上からイベントを企画して、そのために著名人を呼んで集客して見せるというやり方はよくなくて、企業さんが前に出る仕組みをしっかりとつくるのが、大事だと思います。そのほうが継続性ある取り組みになると思っています。

●生駒市での中小企業支援

生駒市でも、今年、キックオフする予定ですが、「EGいこま」を立ち上げます。コンセプトは大阪府でやったことと同じで、ターゲット層としては業種を限定しない形で実施する予定です。

ただ、コロナの関係で、企業を集めたカフェのようなことは、やれてないのですが、「変革と挑戦」に取り組む事業者を発掘しようということで、去年から「いこま経営塾」というのをやっています。従前は、座学だけの創業セミナーでしたが、座学のあとに、30人ぐらいの入塾生から5人を選んで、産学公民金ですので、この5名に対して、民間の専門家と、銀行の行員さんが1人ずつついて、伴走する仕組みをつくっています。すでに、1期生が出て、非常にいい感じになりました。今、2期生の募集を締め切ったところです。

もう一つが、今まさに募集をしているんですけど、「IKOMA LOCAL BUSINESS HUB」という事業で、これは生駒市内じゃなくて、生駒市外の事業者さんが対象です。市外に住んでいる人が、生駒で創業の勉強をして、生駒で会社

をつくりませんか、お店開きませんか、副業しませんかというプロジェクトになります。どこの都市もご多分に漏れずなんですけど、40歳以下の方がなかなか転入してこなくて、高齢化に歯止めがかからない。そういう意味では、その年代の人たちに、いかに市の中に入ってきてもらうかというのが大きな課題になっています。ただ、私としては普通に入ってきてもらうだけでは、やっぱり町として面白くないので、住民さんをお客さんにしたり、住民さんを雇ったりするような、そういうビジネスを持って引っ越してきてほしいと思っているんですね。小さいビジネスでもいいので、地域に根ざすような企業が生駒にたくさんいるという状態を、つくっていききたいと思っているんです。まだ皆さんは、起業しようというところまで考えてる方はいらっしやらないかもしれませんが、周りとか、ご家族の方、お兄さん、お姉さんとかで、何か会社を創ろうとしてるとか、知り合いの方がいらっしやったら、説明会だけでも、ここに書いていますように、7月19日から大阪の梅田の関西大学梅田キャンパス、あと、本町でも説明会をします。奈良の方は、奈良市内、猿沢の池の近くにBONCHIというすてきな創業支援施設があるので、そこでも説明会あるので。オンラインをのぞいてくださって、興味があったらぜひ。お金はかかりません。無料ですので、見てもらって、「ああ、こんな事業やってんねんな」でも構いませんので、参加していただければと思います。

●政策の成否には、「行間と文脈」が必要

これが最後なんですけど、行間と文脈が必要って、ちょっと難しい話をしたいんですが、今、縷々、たくさんお話をしました。外から見ると、こういう起業塾をしてるんやな。創業ビジネスマッチングの事業をしてるんやな。MOBIOという拠点で、そういう交流会をしてるんやな、ということしか分からないかもしれませんが。実はそこに至るまでに、いろんな人の経験とか、あるいは、われわれが実践した中で失敗したりとか、なぜ、その時期に、その事業をやらないといけないのかをずっと考えながらやってきて、たまたまその年に政策として出てきているものが、今、ざっと説明してきたような政策なんです。しかし、こういう政策は、今なら、SNSでも、Googleでも検索すると出てきますし、国なんか、好事例として事例集を作成したりしています。好事例のように、みんなやりなさいと。ちょっとネットで探れば、全部出てくるわけです。でも、それを、「ああ、これ、良さそうやな。予算付けてやろう。」と言ってやっても、うまくいかないんです。そこは、「なぜ、それをやらないといけないのか。」という動機があって、そこで初めてGoogleを検索したりとかして、よそのこの事例はどのような事の勉強になるのかと、聞きに行く。そこで、聞

きに行った人が、なぜ、それをやったんですかと、聞く。すると、たくさん話してくれるわけです。その文脈とか行間をちゃんと読み取って政策として外へ出していかないと、何か見た目はきれいなんだけど、何年かしたら、なくなってる事業がたくさん出ると思います。

そして、今、コロナですよ。皆さんも、ニュースで、そんなに注目していないかもしれませんが、飲食店に時短を課して、行くなということになってます。山梨県が、去年のコロナが収まってる時から、職員が、細かい基準をつくって、お店を認証する制度をやっていたんです。そして、第4波が来たときに、その認証制度を受けた企業さんがたくさんあるから、時短をして、食べに行くなということを行わなくても、認証を受けたお店には安心して食べに行っていという選択肢を示したわけです。それを国はまねをしるということで、この4波の終わりごろに、今、まさにですけど、全国の都道府県でも山梨方式の認証制度をつくってやりなさいということになって、大阪府も今、やっているですよ。七十の項目を、800人の大阪府の職員がぎゅーっと見て認証していく。ところが、認証できた企業さんが全然なくて、ゴールドステッカー認証中って貼って営業してるわけです。申請してたら、取得してなくてもやっっていということになっているんですね。これ、何でこんな違いが出たのかということ、大阪府は、商業とか小売りの店舗があまりにも多くて、行政が個別支援をできていなかったんです。だから、普段付き合いがないんです。それで、商店街の組合とか飲食組合はどうなってるかということ、組合も減って組織率も低くなって、体制も脆弱で急に、事業をやれと言っても、やれないんです。その点、山梨県は非常に小さいです。人口で言うと、80万人しかいないんです。大阪府は大阪市だけでも、270万人いるんです。小さいからできるといのが、まず前提としてあるんですけど、普段から個別企業の付き合いがすごいです。山梨県の役所に我々の仲間がいて、よく知っていますが、お店に入ったら、もうみんな顔見知りばかり。そういう状態が、ベースにあって、こういう政策を走らせたなら、みんな協力して、役所が来たからって嫌がらずに「やるよ、やるよ」と言って認証をやるわけです。だから、うまくいくんです。ところが、大阪は普段の付き合いが全くない中で、これをやれ、あれをやれと、たくさんの基準を言って、協力金もなかなか払えない。結果、飲食店と行政の関係がどんどん悪くなるばかりというのが今の実態だと思います。要は、普段できてないことは、非常時にできないんです。普段から仲良くできてないのに、大変なときに、仲良くなれるわけじゃないですよ。こんなに大変なときに、「仲良くなりましょう」って言いに行っても、「おまえ、何しに来てんねん」という話になるわけです。だからやっぱり、普段から

やっておくということが、政策の中ですごく大事なんです。ところが、この頃の産業政策というのは、普段のこういう地道な活動はなかなか評価されずに、予算も付けない。華々しい事業に予算を付けるという傾向があって、何かあると、こうやって大変なことになるわけです。私は、大阪府を離れてしまったんですけど、こういうことをしっかり普段からやってほしいなと思っています。私は生駒市で、コロナの対策事業をたくさんやっていますが、職員に言ってるのは、これは企業とつながる機会ですと。1社10万円の支援金の交付をする際も、何もせずに10万円を交付するのではなく、アンケートのような形の申請書にしています。その情報をもとに、これからいろんなセミナーの企画や事業をやっというということで、コロナの事業ですら、つながる仕組みにしようと、頑張っています。皆さんも、もし公務員になられるとか、いろんな事業で企画するという立場に、会社でもなることあると思うんですけど、普段から、しっかりとクライアントとの関係をつくっておくというのを大切にしてください。借り物で、一定やれるんですけど、すぐに、うまくいかなかったりするので、なぜそれがうまくいっているのかを探った上で取り入れるようにしてもらったらいいと思います。