

地方が元気になる公的中小企業支援策を考える～ f-Bizモデルの内容と効果～

富士市産業支援センター f-Biz センター長
小出 宗昭



f-Bizのビジョン

私がセンター長を務める富士市産業支援センター「f-Biz（エフビズ）」は、2008年8月に、個々の課題に即した創造性の高い個別支援を重視する産業支援の拠点として静岡県富士市が開設したものだ（fは富士市、BizはBusinessの略称）。

製紙業を主要産業として繁栄していた同市。近年になり事業所のペーパーレス化や人口減少による紙の需要減少で景気低迷。そこで、勤め先の静岡銀行から出向の身で静岡市と浜松市の中小企業支援施設の立ち上げと運営に7年半携わっていた私に、新たな中小企業支援施設の立ち上げと運営についての打診があったのが始まりだった。これにはかなり驚かされた。Japan Venture Award 2005経済産業大臣表彰の受賞をはじめ、出向先で一定の成果を上げていたとはいえ、一個人に市の命運を託すも同然。通常なら相応のポストを得て出向元へ戻り、新たな活躍が期待されている銀行マンの、その前途を閉ざすことにもなるのだ。

無謀とも言える依頼ではあったが、生まれ故郷でもある富士市の、これ程までにひっ迫した事態に、私も決意をもって共に挑むことにした。そうして立ち上げたのが「株式会社イドム」であり、この民間企業が運営を受託するのが富士市産業支援センター（以下f-Biz）である。

開設にあたり私どもは、「日本一高いチャレンジスピリット」のもと、次のようなビジョ

ンを掲げた。

- ・ 全国の都市における産業支援施設・産業支援プロジェクトのロールモデルとなること
- ・ 産業支援施設を核とした地域活性化、地域再生の先端を走る「フロントランナー」となること

このビジョンからもわかるように、私どもでは、企業支援のみならず、地域の活性化までも視野に入れて活動している。というのも、日本には大企業が0.3%しかない、それ以外の99.7%、つまり、日本中にある会社のほぼ全ては中小企業なのだから、ここをきちんとサポートして結果を出していけば、間違いなく雇用が生まれ、自ずと地域の活性化・再生にもつながると考えているのである。

これまで地域産業活性化対策といえば、企業誘致が第一に考えられてきた。否定するつもりはないが、今の社会情勢からしても、億単位という高いコストをかけて工場を誘致するのは、全国の市町村が誘致合戦を繰り返す中では期待どおりになる可能性が高くなく、実はとてもリスクなやり方と言えるのではないだろうか。

まず、高度なオートメーション化が進み続けているため、大量の雇用が生まれる保証がない。不足分の手人はパート等の非正規労働者で間に合う可能性も高い。くわえて、国では企業の海外進出を支援する施策を講じてもいる。また、依然として産業振興は企業誘致ありきと考える自治体がほとんどであることから、誘致合戦ともいえるべき過当競争も起き

ているからだ。

これに対し、たとえば地域全体で100人の雇用を生むことを目標に掲げたらどうか。地元中小企業100社で、各社1名の雇用を生めるようにすれば目標は難なくクリアできるはずだ。つまり、高いコストをかけて企業を誘致しなくても、同様の効果が得られるのである。

さらに言えば、大企業の経営者に対し、その地域に根差す中小企業の経営者とは、終生その土地でがんばる人達、がんばらざるを得ない人達で、要は、「ダメなら撤退」という発想がほとんどない。こうしたことから、地元根差した中小企業の振興こそが、もっとも重要であり、産業振興、ひいては地方創生への近道だと私どもでは考え、活動を続けている。

f-Biz開設から8年となる2016年は、1日の相談件数が約17件、年間では約4,400件にのぼった。開設1年目の1日平均相談件数は6件であったから、伸び率でみると280%増、年平均では20%増となる。いつしかマスコミからは“行列ができる相談所”と呼ばれるようにもなっていた。

相談内容のほとんどは販路拡大や新製品開発、「売上増」を目的としたもので、これだけで全体の8割以上を占めている。実際に倒産の食い止めや雇用増加といった成果を上げ続けている中、2013年8月には、これから起業を目指す方々のための施設「f-Biz egg（エフビズエッグ）」をf-Bizと同じ建物の2階に開設。これにより「創業」の相談も増加し、開設以来、f-Biz egg発で173組が創業を実現、382人の雇用が生まれている。

企業支援とは「ビジネスコンサルティング」

企業支援の仕事をしていると、「(自分達がこんなにがんばっているのに窓口相談者が来ないのは)ヤル気のある経営者が少ないからだ」といった意見を、支援側の担当者から

聞かされることがある。

しかし、考えてみてほしい。経営が傾けば従業員や取引先等、多くの人達に迷惑をかけることになるし、自分の人生そのものも破たんしかねないのだ。ヤル気のない経営者などいるはずがない。

もし、治ると評判の腕の良い医師がいると聞いたら、誰だってそこで診てもらいたいと考えるのではないだろうか。あるいは、美味しいと評判のレストランがあれば、自分も行って食べてみたいと思うのではないだろうか。企業支援施設も同様だ。望ましい支援を行っていたのなら、具体的成果が数多く出ているだろうし、必然的に相談者で行列ができていくはずだ。現状でまず考えるべきは、自分達の支援がうまくいっているか否かということ。相談者の診断をする前に、まずは自身の診断が必要なのだ。それなしには、いつまでたっても、相談者に問題があるから施設の利用率が低いといった誤った認識から脱却することができない。これでは望ましい支援策など作れるはずがない。

私どもが仕事の評価基準を因るうえで相談者数を常に意識しているのも、こうした理由があるからである。

では、既存の公的企業支援施設とf-Bizでは支援方法がどう違うのか、その内容を紐解いてみると、既存の公的企業支援施設では、補助金や助成金の申請支援や会計業務などの記帳指導のほか、制度融資の窓口支援などを主に行っている。

一方、f-Bizでは、ひと言で表すなら「ビジネスコンサルティング」を行っている。つまり、自分達の仕事を「サービス業」として捉えているのだ。

サービス業であるからには、相談者と同じ目線に立って考えるという姿勢で臨み、当然、お客様である相談者のニーズに応えていなくてはならない。相談者が売上増をオーダー

してきたのなら、相応した結果を出すことにこだわらなければならない。

既存の公的支援機関にはこの前提がない。「診断」とか「指導」という言葉の弊害もあるのかもしれないが、目線が上方からになってしまっている。もしこれが、サービス業であるという前提に立てたのなら、やるべきことも自ずと明確になってくるし、結果も伴うはずだ。

f-Biz開設から数年は、「小出だからできることだ」と言われていた時期もあったが、後述する各地Bizの成功例から、そうではないことがわかる。つまり、企業支援とはサービス業であるということ認識してf-Bizモデルを駆使すれば、全国どこでも利用価値の高い公的支援機関を再現できるということだ。

相談にあたる際、私どもでは「全ての企業にはセールスポイントがある」という前提に立ってヒアリングを行う。業界の常識ではまず「事業計画書や財務諸表の確認」が重視されているが、私どもはそうした書類にはほとんど目を通さない。通すとしても相談終了間にチラリと見る程度で、とにかく、決して否定的な見解を示さずに相談者の話にとことん耳を傾けるのである。

相談者側というのは、自社を見る距離が近すぎたり、業界の常識に縛られているなど、自分達のことを正しく把握できていないケースが多い。それゆえ、自分達の強みを見逃していることが少なくない。時には過小評価していることさえある。バランスシート等からは、こうした内情は見えてこない。問題点の発見はできても、セールスポイントがつかめないのだ。これでは具体的な戦略も立てられない。

つまり、私どもは、従来型の問題の指摘ではなく、ソリューションを提案しているのである。そのため、経営から広告、IT、財務、金融に至るまで、幅広い専門家をそろえて対

応にあたっている。また、支援は単発の助言にとどまらず、こちらから定期的に連絡を入れて様子を伺うなど、継続的なフォローを行う。そこまでやるのはおせっかいだと思う人もいるかもしれないが、ここまでやって成果を出してこそ「支援をした」と言えるのだ。

既存の公的産業支援機関担当者は、傾向として、経営課題の解決を目指すより、企業の問題点を指摘することに終始していることが多い。そのため必然的に「上から目線」の印象を与えがちになるわけだが、当然、こうした対応を支持する利用者は少ない。

もっとも、産業支援を業種に分類するとしたら何業にあたるのか不明確であるため、担当者自身も「業」としての意識がなく、どういったスタンスで業務に取り組むべきかがわかっていないということもあるだろう。

f-Bizが支援担当に求める姿勢とは、前述のとおり、相談者と同じ目線に立って考えること。そのうえで、相談者のセールスポイントを引き出し、それを的確に捉えて本人にも認識してもらえるよう尽力する。強みが自覚できればモチベーションが俄然アップするからだ。そのうえで、ビジネスの成功を目指して戦略と戦術を共に練り、実現に向けて一緒にチャレンジしていくのである。

成果の「見える化」も重要だ。SNSでの発信をはじめ、f-Biz事務所内の壁一面には、相談者がマスコミに取り上げられた記事が所狭しとばかりに掲示されている。これらの情報は後に続く中小企業へのエールになるし、何よりこれ程たくさんの人や企業が結果を出していると知れば、「自分達にもできるはずだ」という認識が生まれる。

普遍的で再現性のあるf-Bizモデル

f-Bizが成果を上げ続けることで、このやり方が他の地域でも活用されていくことを予測はしていたものの、ここにきて予想を上回る

スピードで各地において展開し始めている。

現在、f-Bizモデルを実践する「○○-Biz」は全国に16か所、オープン準備中の施設を入れると19か所に及ぶ。じつは、こうした躍進の礎を築いたのが、「OKa-Biz（オカビズ）」と「Ama-biZ（アマビズ）」の成功にある。

f-Biz開設から5年後の2013年10月、愛知県岡崎市に初のf-Bizをモデルにした公的支援機関OKa-Bizがオープンした。開設後の1年間で相談件数は約1,400件にもものぼった。3年目には2,200件と大幅に需要が増加。しかも、その9割近くがリピーターだった。これは、サービス満足度の高さを裏付けるものと言えるだろう。

企業支援の世界では「環境に応じたサポート」がセオリーとされているが、この大前提がf-Bizにはない。どのような場所でも、どんな環境であっても成果の上がる普遍的な成功モデルを追求しているからだ。

Ama-biZのある熊本県天草市は人口8万人の島だが、2015年4月の開設直後から着実に成果を上げていった。まさにこれは従来の常識を突破する革新的な出来事だった。こと、天草市がどういった環境下にあるのかを知る同じ九州に住む人達にとっては、“アマビズショック”とも言える、じつに衝撃的な出来事となり、その翌年以降、九州内では5か所のご当地Bizがオープンする、まさに開設ラッシュとなった。

Ama-biZの開設にあたっては、成果を出せる自信はあったものの、それがどの程度のものになるのかは、当然運営がスタートしなければわからなかった。だが、この一件がやがて私自身にも、f-Bizモデルが企業支援の普遍的成功法則であるという確証を与えてくれることになった。

各地でユニークな商品やサービスが 続々誕生中

各地Bizが成果を上げられる理由として、企

業支援をサービス業と位置づけ、選りすぐりの人材を登用していることがまずあげられるだろう。

では、企業支援担当者として必要な資質とは何かといえば、それは「ビジネスセンスがあること」「コミュニケーション能力が高いこと」「情熱を持っていること」だ。資格や経験はまったく関係ない。

従来は、膨大な税金を投入し、国や地方公共団体などの公のセクター出身の人材が登用されるケースが多かったわけだが、私どもでは、前述の3つの資質を有する人を民間の転職サイト等を通じて公募で選び登用している。募集をかけると、少ない所でも150人程度の応募がある。上場企業勤務者からの応募も多い。難関を突破して選ばれたセンター長候補は、その後2～3か月間f-Bizで職場訓練(OJT)を行うことになる。

こうして、当該地へ赴いた後には、結果にこだわるサポートが展開されていくわけだが、じつに柔軟な発想とアイデアで多くのヒット商品、サービスが各地で提供されている。たとえば、先のOKa-Bizでは、自動車部品下請けである樹脂会社からの相談を受け、プレートに文字を掘る技術の新たな活用法として、防犯名札の開発を提案・商品化し販売をサポートしている。小学校登下校時に「名札を取る」という社会動向に着眼し、くっきり文字を彫るという従来の発想を「見づらく彫る」ことに転換し、防犯用の「お名前かくれんぼ」という名札にして市場投入したのである。マスコミからも大きく注目され、売上もアップした。まさに逆転の発想。この着眼点には、私も思わずうなってしまった程だ。

斬新な発想だけが成果を生むわけではない。たとえば、長崎県の離島、壱岐市にある「Iki-Biz（イキビズ）」が担当したウニの加工品のように、ターゲットを明確に女性にしほり、容器やパッケージデザインを変えただけで売上増

につながったといったシンプルな例はとて多い。

これら成果はまた、繰り返しSNSで紹介されるうえ、マスコミ記事等でとり上げられるなど「見える化」されるため、必然的に、各地Bizのメンバー間での成果情報の共有になる。良い意味でのライバル心が刺激され、切磋琢磨しながら全体として成果を上げていくという好循環にもつながっている。

これら成果により、企業の倒産や解雇を食い止めたりすることはもちろん、地域活性化・地域再生の面においても現実的に波及効果が現れ始めている。

たとえば、2018年4月で開設3年になる前述のAma-biZでは、多くの相談者が来訪し各々が売上増を実現できたことで、18年ぶりに地元の商工会議所の会員数が増加に転じている。こうした中、2017年8月には、富士市において、初の「Biz版地方創生会議」が開催された。f-Bizをモデルとして企業支援施設を設置した市町の首長と、当該地のBizセンター長が集結し、各地域での成果発表のほか、地域活性についての議論を交わしたのだが、このシンポジウムには最終的に50を超える自治体の関係者が参加。あらためて、全国におけるf-Bizモデルの高い注目度を知ることとなった。

f-Bizモデルで成功できる組織の特徴

ここまで読まれ、「わがまちでもf-Bizモデルを取り入れてみたらどうか」と考えた方もいるかもしれない。だが、いざ実践となると現実的にはなかなか厳しいものがある。というのも、f-Bizモデルとは「前例のないやり方」であり、それは公のセクターにおいてはタブー視されがちなことだからだ。

たとえば、2018年にオープンしたばかりのとあるBizは当初、地元の大学内に設置の予定だった。だが、考えてみてほしい。一般の相

談者が大学構内に気軽に立ち寄れるものだろうか？ 少なからず心理的な壁ができてしまうだろう。これでは開店休業状態になってしまう可能性が高い。そこで私どもは即座に場所を変えるように提案したのだが、なかなか受け入れてはもらえなかった。街中にある建物を改装してオープンさせるという前例がなかったからだ。担当者の方々に何度説明しても話は遅々として進まず、最終的には首長に直談判。駅前にある図書館の一部を改装オープンすることで一件落着となった。

また、いくら優れたトップが高い志のもと陣頭指揮をとっていたとしても、組織力の前にはかなわないことも多い。公のセクターとは、「前例のないことはできない」という理由の模索ばかりで、実現の可能性を模索しようとする発想には乏しい体質にあるため、そもそも、実務にあたる身内ともいえる市職員との間に大きな温度差があり、それがネックになっていることが多いのだ。成果を上げようが上げまいが入ってくるお金は変わらない。そのような環境下では、前例と違わない仕事を間違いなく遂行することが賢明であるとされ、チャレンジの必要性は問われないのである。ビジネスの世界では考えられないしくみだ。

成果が出ているのならそれで何の問題もない。しかし、そうではないから問題なのだ。運営資金が市町村民の血税で賄われているからだ。

だから私は、f-Bizモデルを取り入れようとしている自治体の方々に、「皆さんはこのまちの命運を担っているのですから覚悟を決めて下さい」と、まず約束をしてもらう。

途中、覚悟のない意識の薄い人間に対しては、「納税者の気持ちを考えろ！」と、容赦なく叱責することもある。それでもダメなときは首長への直談判も辞さない。企業支援にはそのぐらいの強固な当事者意識が必要なのだ。まさに腹をくくって取り組む覚悟が必要なの

である。それなしには、施設や環境を立派に整え、お金をどれだけつぎこんだとしても、決してうまくいくことはない。各地のBizが成果を上げ続けているのは、本気の覚悟でf-Bizモデルを実践しているからである。

公的機関において、前例を破ってチャレンジし続けることは、あらゆる面において厳しいことに違いない。だが、できないことではない。

富士市発のf-Bizプロジェクトの予算は現在総額で発足当初の2倍近くまで増額されているが、行政プロジェクトの中でこれほど予算を増やすなど通常有り得ないことだろう。工場の撤退があいつぎ、まち全体が衰退の一途をたどるといふ計り知れない危機感の中、富士市は果敢にチャレンジを続けているのである。とてつもないチャレンジスピリットと共に、自治体としての成功例を示してくれていると言えるだろう。

各地のBizをみても同様に、限界集落といわれるような過疎地や離島でも、目立った産業のない中核都市においても、目標設定していた以上の成果を出し続けている。

どのような環境にあってもチャレンジはできるし成果を上げることができることを裏付けるものである。

連携と人材養成の必要性

富士市の例からしても、企業支援には組織の垣根を越えた連携が絶対に必要だと言える。イベント等とはとくに、個別に開催するより地域で連携したほうが効果的だし、現実的に、商工会主催で私どもが協力して行った創業セミナーは、互いのネットワークから多様な参加者が集まり、これまでにない盛り上がりとなった。f-Bizは最初、外部からは積極的に連携を行っていないと思われていた。しかし、多数の成果が生まれメディアの報道や国の会議への参加などで実績が知られるようになる

と、県の研究機関、大学、男女共同参画団体、農業の団体等、様々な組織がオリジナルの高いものができることを期待し、次々とやってくるようになった。

私どもとしても、垣根を越えた多様な組織との連携により、さらにユニークな活動を展開し、いっそうの地域全体の活性化を目指していきたいと願っている。それこそがf-Bizモデルの真価がもっとも発揮される局面であり、チェンジメーカーとして既存の流れを大きく変えることにもつながると考えているからだ。これは産業振興には不可欠なことである。

また、ここにきて思うのが、「人材づくり」の重要性である。業界の常識では「地域おこしのプロを育成することは困難」だと言われている。だが、これまで述べてきたとおり、各地でf-Bizモデルが成果を上げ続けているという現実がある。これはつまり、企業支援を推進する中で私どもは、期せずして地域おこしのプロを育ててもいたということに違いない。じつはこれこそがf-Biz最大の功績ではないかと最近になり感じている。

現在は、OKa-Bizの秋元祥治センター長にも手伝ってもらいながら各地Bizの応援にあたっているが、さらなる人材育成への取り組みにも尽力し、日本中の中小企業を、そしてそこで暮らす人達を元気にしていきたいと考えている。

著者略歴

小出 宗昭 (こいで・むねあき)

1959年生まれ。法政大学経営学部卒業後、静岡銀行に入学。出向した創業支援施設での地域産業活性化に向けた活動が評価されJapan Venture Award 2005経済産業大臣表彰を受賞。2008年退職・起業しf-Bizの運営を自社で受託、センター長に就任。年間4,000件超の相談が寄せられるf-Bizは、47都道府県に設置された国の産業支援拠点「よろず支援拠点」や全国19自治体に広がる中小企業支援プロジェクト〇〇-Bizのモデル。