

# I. 起業のすすめ

## 1. 産業経済の現状と起業が必要な理由

### i. 政権交代と政策変化

#### 1) 一転、円安、株高へ

平成 24 年 11 月 14 日、野田首相は自民党の安倍総裁との党首討論で衆院解散方針を表明、その翌日から 1ドル=79 円だった為替相場は円安へ向かい、8,600 円周辺だった日経平均株価は急上昇し始めた。同年 12 月 26 日に民主党から自民党へ政権が交代し第 2 次安倍内閣が発足して 1 カ月余りが過ぎた平成 25 年 2 月初め、為替相場は 1ドル=92 円まで安くなり、日経平均株価も 1 万 1,191 円の高値となり、5 月 22 日には 1ドル=102 円、株価は 1 万 5000 円台をつけ、平成 23 年 10 月 31 日に為替相場は 1ドル=75 円 32 銭の戦後最高値となり、株価は 7,000 円台を推移していたのがウソのようだった。

円高だった平成 23 年当時は国内の輸出関連大手企業は為替相場が 1 円高くなる度に利益が 300 億円前後吹っ飛ぶ状況となり「馬鹿馬鹿しくて仕事などやってられない」「海外へ出て行って生産する以外ない」との声が高まっていた。製造業は競うように海外へ製造拠点を移した。それが一転、この円安、株高で株式を上場している企業は当期の利益が 4 割前後増えてしまった。為替が 1ドル=360 円の固定為替相場から変動相場制に移行した昭和 48 年当時の日本の外国為替は 1ドル=308 円だった。だが、今回の円安に至る以前の円の独歩高は日本経済が強くて起きたものではない。他国の通貨が弱くなり起きた結果であり、日本の産業経済は他国の産業経済や金融政策に振り回されていたのである。ちなみに中国の人民元は前日比 0.3%の幅に抑える管理フロート制を採用している。購買力平価に見合った実力相応の為替相場であることが望ましい。その水準は 1ドル=90 円~100 円程度ではなかろうか。外国為替相場に振り回されない国内産業であることが望ましい。

#### 2) “アベノミクス”への期待と不安

今回の円安、株高の現象は安倍首相のデフレ脱却を目指すための量的金融緩和をはじめとする「3本の矢政策（金融政策、財政政策、成長政策）」の“アベノミクス”に対する市場の期待値に過ぎず、株式上場企業の業績改善は含み損解消の簿価上の現象に過ぎない。実態経済も同時に好転している訳ではない。似たような現象は小泉構造改革（平成 13~18 年）でも起きている。景気対策として公共事業を増やし、それで財政が悪化すると構造改革を行い、その結果、所得格差とデフレを深刻化させ、また景気対策を打ち財政を悪化させる繰り返しだった。そのような“失われた 20 年”で日本の経済産業は著しく疲弊した。安倍政権の「物価上昇 2%」の目標も、上昇分が企業利益になればよいが、化石燃料をはじめとする輸入原材料費が値上がりし 99%を占める中小零細企業はその生産コスト増分を価格に転嫁できず経営が悪化する可能性が大きい。灯油やガソリンや食料品などの輸入物を中心に小売価格は値上がりし家計を圧迫してもいる。給料が上がらない中で物価高は国民の実質所得を減らす。そこへ 8%消費税が追い打ちをかければ国民は財布のヒモを締めモノを買わなくなり消費増税分は税収増にならず社会保障に回す資金も少なくなる。国民の所得が増えず物価

だけ上昇する最悪の不況に陥りかねない危険性も秘めている。大手企業から下請けで仕事を確保している地方の中小零細企業が新たな事業を起こす余裕は、ますます少なくなる。新聞の株式欄は輸出関連企業を除けば依然として「▼」印で紙面を埋め株価値下がりが続いており、国内企業全体の景況が好転している訳ではない。しかも、日銀の大規模な金融緩和で国債の長期金利は5月に0.885%と緩和以前に比べ0.335%上昇している。デフレ改善、過度な円高是正は日本経済にとって必要だが、それだけで産業経済が望ましい状態にはならない。産業が活性化し新たな「富」が国内に創出されることを目指すべきである。

## ii. 産業と貿易の変質

### 1) 空洞化が進む国内産業

既に日本では株式上場企業など2万3,858社が海外130カ国に現地法人を設立している（東洋経済社2012年調べ）。中国が24%、アメリカが14%、タイが7%を占める。このような海外進出企業の70%が売上高を伸ばしている。製造業は17.8%が工場を海外へ移した（2009年、内閣府）。非上場企業を含めれば日本を離れている企業は膨大な数になろう。だが、アルジェリアでプラント建設に従事していた日本企業の10人が武装組織に殺害され、中国では尖閣諸島問題に絡む民衆デモの襲撃に遭い商業施設が破戒され商品を略奪され倒産に追い込まれた企業もあり、タイでは洪水で日系自動車工場の80%が被害を受け操業停止に追い込まれるなど、カントリーリスクに遭遇しかねないリスクを常に負うのが海外展開事業だ。市場を海外へ求めるにはリスクを甘んじて取る覚悟なしではやれない。

これまで製造業の国内工場は人件費削減のためロボットがモノづくりし、物品販売の小売業は市街地の集合店舗や郊外に駐車場のある大規模店舗が進出し既存の中小零細企業が駆逐され、機械化の促進や資本の論理の展開で産業構造が変化し産業の空洞化が進んだ。日本の実質経済成長率の平均は戦後（昭和31年～昭和48年）の9.1%の高度成長期、その後の4.2%の安定成長期（昭和49年～平成2年）、近年の0.9%の低成長期（平成3年～平成23年）と変化してきている（内閣府）。だが、ここ20年間はプラス3.4%とマイナス3.7%の間を行き来し、浮き沈みが激しい。「経済成長とは何か」が問われる時代になった。従来の政策立案者は「内需拡大のシナリオ」を探ってはきたが、机上のプラン、資金ばらまきのカンフル剤に終わり、ほとんど効果が無かった。サービス・財の供給と需要の現場に根差した政策でなければ産業の衰退は止まらず経済指標は改善しない。

### 2) 貿易立国時代の終焉、経営難の中小企業

このような状況下の日本の国際収支をみると、モノやサービスの取引による貿易収支は平成10年が黒字のピークで15兆7,000億円あったが、平成20年のリーマンショック後は4兆円と約4分の1に減り、平成24年上半期は原発停止による火力発電用の化石燃料の輸入代金増などで、ついに3兆4,227億円の過去最大の赤字となった。一方、個人資産である資金の海外投資による配当などの所得収支は7兆1,467億円の黒字になり貿易収支の赤字を大きく補っている。国内金利の低迷やイノベーション欠如による民間企業の新規投資の停滞で1,500兆円と言われる民間金融資産は国内で流通せず海外の投資へ向かわざるを得ない状況にあった。金融機関や証券会社が勧誘する投資信託の資金は75%が海外へ流出している。これらの現象は、研究開発に対する投資、内需掘り起こしの努力、新事業開拓への投資を怠った結果の現象である。象徴的なのが再生可能エネルギー分野の日本の立ち後れである。電力供給は電力会社の独占事業なので再生可能エネルギー開発への投資を

抑圧したので技術も文化も育たず後進国以下の水準に留まってきた。

だが、海外へ進出した企業を含む資本金 10 億円以上の大企業が保有する内部留保額（当期純利益－〈中間配当額＋配当金〉）は 266 兆円と多くしっかり儲けている（平成 22 年度・法人企業統計）。ところが、全国の約 276 万社ある中小企業のうち黒字企業は 26%に過ぎず（平成 23 年度）、国内産業の空洞化が進んだ。大企業が事業を牽引し利益を伸ばし、その余波で中小企業が仕事を下請けして利益を確保する“トリクルダウン効果”は起きなくなっている。このため製造業の就業者数はピーク時の平成 4 年から 600 万人減少し、平成 24 年は 1,000 万人を割り込み 998 万人となった。個人商店などの自営業者数はピーク時の昭和 32 年の 1,038 万人から平成 22 年には 579 万人と半数近くに減ってしまった（労働力調査）。日本社会の系列構造、大企業信仰、現場軽視の体質が、産業経済のダイナミズムを失わせ、新たな挑戦を妨げている。産業や社会の体質改善を行わない限り健康体にならない。

### iii. 雇用と財政

#### 1) 広がる富の偏在、進む貧困化

平成 24 年の雇業者数 5,490 万人のうち、非正規雇用者は 1,786 万人、33%を占める。就業者 6,228 万人のうち完全失業者は 259 万人で完全失業率は 4.2%（平成 24 年 12 月、総務省統計局）である。企業の海外移転、国内雇用の削減、非正規雇用増やしなどの結果、労働条件格差は拡大し続けている。このため、国民年金の滞納者は 26%（平成 24 年、厚労省）と過去最大に達し、納めたくても納められない人が増えている。平成 23 年の平均月額現金給与総額は 31 万 6,792 円で前年比 0.2%の減少となった（厚労省）。全産業の就業者 5 人以上の事業所の一人当たり現金給与総額平均は平成 13 年から 24 年までの 12 年間で前年より増えた年は 3 回しかない（毎月勤労統計）。貯蓄ゼロ世帯は家族 2 人以上世帯の場合は 29%を占め、単身世帯の場合は 40%を占める。平成 24 年の生活保護世帯数はこの 10 年の間で 2 倍に増え 211 万人に達し、太平洋戦争直後の記録を更新し最悪となった。「生活が苦しい」と答えた世帯は 62%（国民生活基礎調査）に及び確実に貧困化が進んでいる。社会全体で「富」を増やす挑戦を行わなければならない時代と言えよう。

#### 2) 財政難の深刻化

企業や家計の所得の減少によって本来なら産業経済危機のセーフティネットであるべき政府の財政も危機的状況に陥っている。平成 24 年度の政府当初予算の規模は 90 兆円だが、税収 42 兆円に対し借金の公債費が 44 兆円を占めた。これが家計なら既に破産である。平成 24 年度末の国と地方の累積借金である公債残高見込み額は 940 兆円、対 GDP 比 196%と先進国で突出して悪い状況にある（財務省）。金利が 0.6%台だった 10 年もの国債は“アベノミクス”登場後に投機筋の円売りが始まり平成 25 年 1 月に 0.85%まで上昇し債権価値が下落し始めた。国債を発行した政府、地方債を発行した地方自治体の信用が毀損し始めている。これが仮に 1%台の金利になると国債や地方債を保有している金融機関は国債や地方債の売却を始めかねない。そうなれば国債や地方債の価格が暴落し金融機関は経営が破綻し日本経済は破局を迎えることになる。このように富の偏在や格差は企業や国民の所得とリンクし、当然社会全体に影響が及ぶ。“アベノミクス”の「3本の矢」で円安、株高が始まったものの、給料が上がる前にガソリンや輸入食品が値上がりし生活を直撃しており、財政再建と実態経済蘇生を同時に実現するのは至難の技である。基本的に財政構造の健全化は新たな「富」の創造による税源の多様化と無駄が多い支出を減らす行財政改革を行うことを旨とす

べきである。

## 2. グローバル化とブロック化と互恵化が混在する経済

### i. グローバル化の本質

#### 1) 民主主義を破壊し、富の格差を生み、自然環境を悪化させるグローバル化

さらに目を大きく見開けば「グローバル化の進展」というさらに難しい問題があることに気付く。「グローバル化」と似た言葉に「国際化」がある。だが、この二つは全く違う概念だ。「国際化」は国家間の関係のことであり、「グローバル化」は世界の価値を画一化しフラットにすることだ。明治維新の文明開花は国際化でありグローバル化ではない。英語を話せないのが日本人だけになりつつあるのも国際化の波に乗り遅れたのであり、日本語を消滅させ国内言語を英語に統一する訳ではない。

世界の産業は石炭炊き蒸気機関による軽工業発展の第一次産業革命、石油火力発電による重化学工業発展の第二次産業革命、原子力発電による ICT 発展の第三次産業革命——と産業革命が起きる度に地球は狭くなった。今やヒト、モノ、カネ、情報が地球上を自由に動き回るグローバル化の時代になり交易は国境を超えて行われている。そして、国際的な共通言語は英語となり、基軸通貨はドルとなり、米国が世界の警察官となり、無意識のうちにすべて米国に従っていけば良いという意識が日本人に刷り込まれてきた。しかし、気候風土、民族文化、社会制度、価値観の違い——など超えられない国境は厳然として存在し続けている。このため、自由な貿易を目指す交易活動と固有価値観に根差す国家統治との間で軋轢が生じ始めた。日本では自由貿易やグローバル化を望む人が少なくなく「価値の画一化」と「自由な交易」の違い、「グローバル社会」と「ローカル社会」の見境がつかなくなっている。だが、すべての国が何らかの形で国内産業の保護を行っており、完全な自由貿易はこれまで存在しなかったし今後も存在できる訳がない。それは世界貿易機関(WTO)交渉が頓挫したことで明らかである。欧州を経済統合したEU(欧州連合)でも国情の違いからイギリスが脱退を模索し始め、EUメンバーの“マフィア国ブルガリア”の扱いに各加盟国が苦悩している。“半グローバル圏化”したEU諸国では「グローバル化は政治参加や社会参加を排除するので民主主義を破壊し、市場の広がり競争が激化し弱肉強食が進むので国内外で富の格差を生み、地域固有の文化を認めず自然の生態系を壊す」と考えるのが常識である。比べて日本人の“グローバル信仰”はさながら“原子力の安全信仰”に似て危ういし、学者や政治家や財界人でも国際化もグローバル化も同じと考える人が多いのに驚く。グローバル化は足下社会がしっかり構築された上で初めて成り立つことに気付くべきである。世界的金融危機の原因となった「リーマンショック」(2008年)はアメリカ発“マネー資本主義”がもたらした。人食いトラが動物園のオリから飛び出し人間を食い漁り打つ手無しになるようなものである。マネー資本主義の暴走である。しかし、EUでは加盟11カ国が連携し史上初めて国家が暴走する資金をオリに入れ制御するための「金融取引税」を創設し企業の所得情報を共同で管理し税収をEUの財源にする画期的な決定を行った。グローバルも大きな転換期を迎え人食いトラは野放しされる時代ではなくなりつつあり、日本もグローバル化に惑わされない見識が求められている。

## 2) 世界で孤立化する米帝国主義

日本ではグローバル化推進派ほど環太平洋戦略的経済連携協定（TPP：Trans-Pacific Strategic Economic Partnership Agreement）交渉参加賛成者が多い。かつて米国のキッシンジャー大統領補佐官は「グローバリゼーションとはアメリカの覇権政治の別の呼び名だ」と語ったように米国は世界最強の軍事力と膨大な富を武器に世界中で帝国主義を発揮してきた。ところが近年、覇権主義、弱肉強食、訴訟社会、環境破壊、固有文化排除の米国的価値観を拒絶する反米感情が世界各地で高まっている。米州機構（北・中・南米諸国 35 カ国加盟・ワシントンに本部）から中南米 33 カ国が離脱し独自に「ラテンアメリカ・カリブ諸国共同体」を設立した。また、かつて米国が支配していた中東諸国で“アラブの春”の民主化が進んだ結果、反米色が強まり米国はイスラエルからも信頼を失い、中東地域に足場を失いつつある。さらに、欧州とアフリカと南米で中国が猛烈な勢いで資源確保と交易拡大を進め米国のプレゼンスが希薄になり、これに米国が危機感を募らせ各地で米中関係の緊張が高まっている。孤立化し財政悪化に苦しむ米国オバマ政権の覇権奪還戦略の一つが TPP 推進である。狙いは標的の日本を全面的に市場開放させ米国のサービス・財を買わせ自国の雇用を確保しながら、合わせて勢力拡大が著しい中国を封じ込めることにある。民主主義の手本国を自認してきた米国が仮面を脱ぎ捨て帝国主義の本性を現す尻馬に日本が乗らなければならない必然性はどこにもない。

## 3) 「日本」を破壊する TPP

日本が TPP に参加して得られるメリットはほとんどなく無理矢理アメリカの価値観に隷属させられるだけだ。単なる交易の方法、商取引の問題ではなくて、国家主権にかかわる重大問題なのだ。商取引だけの問題なら既に日本企業の多くが海外で事業を展開しており、今さら TPP を持ち出す必要はない。交易上の問題なら経済連携協定（EPA：Economic Partnership Agreement）、自由貿易協定（FTA：Free Trade Agreement）を促進すれば十分である。実際、日本は TPP を最初に立ち上げた通称「P（Pacific）4」の 4 カ国中既に 3 カ国と EPA を締結済みであり、平成 24 年 5 月現在の TPP 交渉参加 9 カ国中 6 カ国と EPA を締結済みである。その後、メキシコ、カナダ等 11 カ国が参加したが、外交力の弱い日本が参加すれば米国案を丸飲みさせられ交渉途中で脱退もできない。経済成長が見込まれる中国やインドやインドネシアは参加していない。世界貿易機関（WTO：World Trade Organization）が交易のグローバル化の本家なら、EU や TPP は交易のブロック化であり、FTA や EPA は交易の互惠化である。安倍首相は「聖域なき関税撤廃」を言うが、日本の関税障壁は高くなく全貿易品目の単純平均で 4.9% である。これより高い例として EU の 5.3%、中国の 9.6%、ロシアの 10.5%、韓国の 12.1%、ブラジルの 13.6% など 11 カ国があり、米国は 3.5% である。農産物に限れば日本の関税率はコメが全体を引き上げ 21% と高くなるが、同じコメを主食とする韓国は 48.6% であり日本より高い国が 4 カ国ある。社会システムが破壊されるのは農業分野だけでなく、医療、薬事、動植物防疫、保険・金融、知的財産、紛争処理、行政制度など 21 分野にわたる。平成初期にごくわずかだった日本の対中国貿易額は現在、対米貿易額の 2 倍になった。経済規模の拡大を志向するなら APEC と中国とロシアを加えた FTAAP（Free Trade Area of the Asia-Pacific：アジア太平洋自由貿易圏）を目指すべきだ。TPP は農業絡みで若干後述するが、本論の主テーマではないので以下の言及を避ける。TPP 問題の本質は日本の高貴な価値観が米国の野蛮で無慈悲な価値観に塗り替えられ、国家主権を放棄させられるところにある。欧州諸国は日本のこのような愚行を嘲笑している。

#### 4) 米国に隷属し続けた戦後外交

米国やEUとFTAを結んだ韓国はウォン安誘導政策とったことで輸出を伸ばしたが、利益を伸ばしたのは財閥系の大企業ばかりで、国内産業は疲弊し大学を卒業した40%強の若者は就職先を見つけれず、国民生活は窮乏を極め反政府デモが多発している。そのような韓国の姿は日本がTPPに参加した後の姿を想起させる。「沖縄問題」で明らかのように「国益」は必ずしも「国民益」ではないことを知るべきである。日本は戦後、日米安保条約で軍事力を米国に依存しきってきた。そこへ核開発を進める北朝鮮や尖閣諸島領有をめぐり中国と緊張が高まってきたので米国の陰に隠れようとしている。戦争では敵の脅威を減ずるため急所に先制攻撃をかけるのが鉄則であるので、真っ先に核ミサイル攻撃を受けるのは米軍基地が集中する沖縄となる。北朝鮮は国民を餓死させても軍事力を強化し米国に対抗する国であり、中国は戦後60有余年をかけひたすら軍事力と経済力を強化し、ついに香港、台湾を取り戻し必ず目的を達成する中華思想の国である。日本は戦後、吉田茂首相時代からアメリカに隷属し続け軍事力を米国に任せ、経済繁栄だけを追い求める経済成長至上主義の国となり、国家としての尊厳を放棄する政治が主導してきた。近隣のロシアや中国と友好関係を築こうと試みた鳩山、田中などの首相はことごとく米国から排除され、米国の望むままに動く中曽根、小泉などの首相は長期政権を維持した。中国は米国国債の最大の保有国であり、米国は中国とコトを構えたくない。経済に限れば米国にとって米中関係は日米関係より重要なのだ。財政危機から脱出するため軍事費削減を行いたいオバマ政権が日本を守ってくれる保証はない。日本を「より高いレベルで米国に馴化させよう」とする米国の意図は明白だ。

#### 5) 世界で芽生える“新しい民主主義の形”

そして、遅れて民主化した国々の住民が米帝国主義の本質に気付きアクションを起こし始めた。平成23年に米国のウォール街で始まった富の偏在を告発する「We are the 99%」運動は世界中に広がっている。この意思を表明し始めた民衆パワーは日本の国会議事堂前で毎週金曜日に子どもから高齢者まで参加して「原発ゼロ」を叫ぶデモと質的に同じだ。日本国内の富の偏在、原発プラント輸入の仕掛け人は米国である。だが、原発事故を契機に物言わぬ民衆が物を言い始め“新しい民主主義の形”が顕在化してきた。つまり、グローバル化すればするほど世界でも国内でもローカル意識が強まるのだ。また、政治面だけでなく経済面でも日本は米国に隷属してきた。分かり易い例が昭和48年に施行され平成12年に廃止された大規模小売店舗法である。ブッシュ政権と宇野政権との日米構造協議で日本は米国の圧力に屈し大規模小売店の出店規制を廃止し資本の論理を優先させる社会に変身した。米国のアーカンソー州に本部を置くスーパー店「ウォルマート」(Wal-Mart Stores, Inc.)は世界最大の流通業者だが、米国では何万件もの出店阻止訴訟が起きているのに日本では大店法廃止以来、地域は大型店の出店を従順に受け入れてきた。その結果、自営業者が駆逐され全国各地に“シャッター商店街”が出現した。コトの本質を見ず政治家任せした物言わぬ産業界の敗北した姿である。本来は自営業者や地元資本企業が自らイノベーションを行い、国や地方自治体がそれを後押しして時代のニーズに合った産業に変質すべきだった。それを怠り、政治がミスリードしたので大資本に地方の産業が乗っ取られる弱肉強食、大企業独占、固有文化喪失の社会に変わってしまった。福島県では県民15万人が放射能汚染で住む場所を奪われ棄民となった。そして、製造業界は人件費の安い海外諸国を転々とする“ジプシー操業”を続けている。日本はどのような価値観を持つべきかが問われている。

## ii. 在るべき経済の形

### 1) GDPよりGNHを増やす内需振興へ

日本経済が昭和後期にバブル景気に湧いていた頃、米国の社会学者のエズラ・ボーゲルが「Japan as Number One」と絶賛したように日本は国際競争力 No 1 を誇った時期もあった。だが、国内総生産（GDP：Gross Domestic Product）は平成9年の523兆円をピークに低下し平成23年には468兆円まで縮小、資産デフレと物価デフレが続きGDPを押し下げ、IMD（International Institute for Management Development：国際経営開発研究所）の平成24年版「国際競争力年報」（59カ国対象、329指標を採用）で日本の競争力は中国や韓国にも抜かれ27位まで下がった。余剰資金は国内産業への投資に向かわず国債を買ったり海外で運用する投資信託に向かうなど資金の流れが不健康になった。

GDPという経済指標よりも、GNH（Gross National Happiness：国民総幸福）指標の方が大事という考え方がある。GNHを中心に据えるブータン（人口69万人）は「とても幸福」や「幸福」と感じる国民は96.7%を占める。また、「持続可能で公平な社会開発」「自然環境の保護」「有形・無形文化財の保護」「良い統治」という4主要指標を用いて幸福度を測る世界14カ国を対象にした調査で、「今の状況は幸せか」の質問に対し「幸せです」と答えた人の比率は日本は最下位であった。さらに、イギリスのレスター大学が国際機関のデータを分析して行った「GNHランキング」では、178カ国の中で1位がデンマーク、2位がスイス、3位がオーストリアとなり、日本は90位であった。これは、日本では10年連続で自殺者が3万人を超え、若者の就職難、過当競争、貧富の差拡大、年金問題等があり将来不安が影響しているのも原因である。GDPの指標には、交通事故や犯罪や環境汚染などの問題解決のために支出する金銭価値の量が含まれるが、国民の健康、教育の質、市民の知恵、勇気ある行動などの指標は含まれない。人間の「生きがい」や「幸福」が重要視される経済社会でありたい。そのような「幸福」を実現する「内需を掘り起こす経済社会」を目指したい。

### 2) 起業には自律的な精神風土とコミュニティが必要

世界の大学の発祥地で自立心の強いボローニャ市などイタリア北部都市では「能力のある者は起業せよ。能力のないものは企業に就職せよ」という気風に満ち、オンリー・ワンの小企業が数多く存在しグローバル経済の影響を受けることが少ない社会である。また、世界のIT産業の発祥地であり民主主義が成熟した米国のシリコンバレーでは産学官民が一体となりコミュニティ再生を掲げながら新しい事業を立ち上げ“地域発世界行きビジネス”を数多く起こしている。一方、日本の社会はどうか。「寄らば大樹の陰」とばかりに大企業に就職するのが幸福への道という観念が根強い社会である。だが、近年は大企業が社員を大量解雇する時代であり“大企業信仰”は既に破綻している。

また日本は、地方自治体は中央政府任せ、地域住民は地方行政任せという依存心の強い体質がある。だが、近年は中央主導で地方分権、地域主権が叫ばれ、潮の目が変わりつつある。これまでのコミュニティは産学官民がバラバラに動き課題意識を共有しないので問題解決できず衰退が止まらなかった。だが、近年はNPOが接着剤になり産学官民が連携し地域の産業経済を活性化させる動きが出てきた。要するに、経済産業と社会体質は密接不可分であり、金銭価値の最大化を目指す経済成長以外にも、自立心や連帯心など地域経済を活性化する“源泉”があることを示している。パリ南大学の経済哲学者・セルジュ・タトゥシュ名誉教授は著書「経済成長なき社会発展は可能か」

の中で「際限なき競争よりも協力が、労働への執着よりも遊びの精神が、制約なき消費よりも社会生活の大切さが、他律性よりも自律性が、生産の効率性よりも手づくり作品愛用が、科学合理性よりも思慮深さが、物質的なものよりも人間関係が重視されるべきである」と述べている。日本への啓示のようにも思える。

### 3. 山形県の社会構造と経済産業の課題

#### i. 人口、雇用、所得と直結する産業

##### 1) 人口減少をもたらす産業衰退

山形県の人口は、戦後の昭和 25 年に 135 万 7,000 人とピークを記録したが、平成元年に社会減が自然増を上回り、平成 9 年以降は自然減も重なり一貫して人口減少が進んだ。平成 19 年には初めて 120 万人を割り込み、平成 25 年 2 月 1 日には 39 万 2,930 世帯、114 万 9,300 人となり、ピーク時から 20 万 7,700 人減った。国立社会保障人口問題研究所は平成 42 年の山形県は 94 万 9,000 人になると予測、平成 25 年から 20 万 300 人減る見込みだ。平成 53 年には 83 万 5,554 人と予測する。東日本大震災のあった平成 23 年には大量の避難民が流入する突発事態が起きたが、平常年には他県からの転入者より他県への転出者が 3,000 人前後多い社会減が続いている。これは、少子高齢化が進み生産年齢人口が 60% 台になり人口構造が変化したこと、晩婚化が進み出生率低下と死亡率上昇の基調が続き合計特殊出生率が平成 9 年の 1.6 から平成 23 年の 1.46 (厚労省) に低下したことなどの要因が考えられる。

本県の平成 24 年度の中学校卒業者の高校進学率は 99.3% で高等学校教育が義務教育化し、高等学校卒業者の大学進学率は 46.1%、就職率は 26.1% である。大学進学者のうち県外大学への進学者が 70% を占め、3 月に県外転出人口が突出して増えるのもこのためである。県外大学進学者のうち県内に職を得る人がどれだけあるか。それは、県内にどれだけ多種多様な仕事があるかに大きく左右され、本県人口の推移に影響する。全国平均を 100 とした場合の一人当たり県民所得は平成 11 年には 88.9 であったが平成 21 年には 83.6 となり 10 年間で 5 ポイントも落ち込んだ。このため県民一人当たり所得は本県は全国で少ない方から 10 番目となり、全国 2 位と割合が多い共働きや 3 世代同居による世帯の合計所得で生計を維持している現実がある。「仕事」を増やさなければ「富」の劣化は止まらない。

##### 2) 産業衰退、就職難を裏付ける事業所減と従業者数減

本県の事業所数は下記の表 1 に示すようにピーク時の平成 13 年の 7 万 9,521 事業所が平成 24 年には 5 万 9,549 事業所 (速報値) となり、この 11 年の間に 1 万 9,972 事業所、25% も減少している

表 1 事業所素及び従業員数の推移

	昭和 56 年	昭和 61 年	平成 3 年	平成 8 年	平成 13 年	平成 18 年	平成 21 年	平成 24 年
事業所数	72,746	73,717	74,246	73,602	79,521	65,796	64,257	59,549
従業員数	523,014	537,981	577,863	595,364	569,710	541,968	552,196	483,165

(単位：事業所、人)

(山形県の事業所・企業、総務省・経済産業省)

(山形県の事業所・企業、総務省・経済産業省)。従業者数は平成8年の59万5,364人がピークで平成24年には48万3,165人となり18.8%減少している。平成21年の事業所数は全国32位、従業者数は35位と低位にある。全国の実業所数に占める山形県の実業所数の割合は1.0%、従業者数の割合は0.9%である。都道府県別の事業所数をみると東京都が12.2%を占め最も多く、次いで大阪府の7.7%、愛知県の5.7%の順となっている。事業所の減少率を東日本大震災前の平成21年と比べると、震災被害が大きかった福島県の11.2%減少が最大で、宮城県の11.0%減、岩手県の9.1%減が続いている。平成24年の事業所数は平成21年と比べ全都道府県で減少しているが、本県の減少率は6.0%で全国平均の6.4%と比べると少ない。だが、従業者数の減少率は本県は4.1%で全国平均の3.6%と比べ高い。事業所数を産業分類別にみると、東北6県の中で本県は製造業の占める割合が大きい。製造業が県全体の8.8%を占め、従業者数は県全体の20.5%を占め、東北6県中で最も高い比率である。本県は製造業が基幹産業であることを示す。逆に、卸・小売業は県全体の事業所数の26.7%、従業者数の19.7%を占める。これは福島県に次いで低い比率であり相対的に流通業が脆弱な県であることを示す。県内には83の工業団地があり分譲率は88.8%(平成24年4月)だが、企業を誘致するには地域の教育や文化の水準までチェックされる難しい時代であり、誘致企業は都合が悪くなれば簡単に撤退するので、地場産業の育成強化に本腰を入れるべきである。このように事業所が減少し続ければ仕事がなくなり雇用の場が減り、人口が減少するのは当然だ。新しい仕事をつくる必要性が高まっている。

### 3) 資本金、雇用力が弱い本県企業

本県の企業倒産は平成18年の152件が最多、平成23年の60件が最少で、年平均117件のペースで発生している(負債1,000万円以上、東京商工リサーチ山形支店)。業種別に見ると、建設業と卸・小売業が多い業種の双璧で、この2業種で総件数の63.6%を占めるが、平成22年以降件数は少なくなっている。以前に多かったのは公共事業の減少や大型小売店の進出など業界自体の要因より外部環境の変化が主要因と考えられる。民営事業所数を新設・廃業の観点から見ると、新設事業所数が3,722件で全体の5.9%を占めるのに対し、平成18年に存在した事業所でその後廃業した事業所が9,824件あり廃業率が15.5%と非常に高い。新設事業所の業種は複合サービス、農業・林業、運輸・郵便業の順に多く、廃業事業所の業種は卸・小売業、宿泊・飲食業、建設業の順に多い。業種を経営形態別に見ると、法人経営が38.1%を占め全国平均の45.9%と比べて少なく、個人経営が61%で全国平均の54.1%と比べ多い。会社形態の企業数は年を経過するにつれ増加しているが、企業数全体に占める会社形態の割合は減少基調にある。資本金階級別に見ると、資本金5,000万円未満の企業が全体の95%を占める。特に「300万円～500万円未満」が35.1%を占め最も多く資本金の弱さが目立つ。有効求人倍率の推移をみると、「1」を上回ったのは昭和63年から平成4年までの期間に限る。その後の平成5年から平成23年までの19年間に「1」を上回ったのは3回しかなく雇用力が脆弱化している(労働市場年報)。完全失業率も平成9年は2.1%と低かったが、その後次第に高まり平成23年は4.1%に悪化している(労働力調査)。経営力も弱い県と言わざるを得ない。

## ii. 事業所数減少がもたらす影響

### 1) 製造業の動向が所得を左右

最大の問題点は、企業倒産件数より廃業事業所数が大幅に多いこと、事業所の廃業率が新設率を上回っていることである。倒産は経営環境の変化や経営の失敗などが主な原因となるが、廃業は事

業主が事業継続の意思を喪失したり、後継者がいなかったりして起きることが多く、これは経営能力以外の要因で起きる問題と考える。そして、本県の廃業率は全国平均と比べ 1.9 ポイント低いことは農業の比重が大きい県であるので当然であるが、新設率が 1 ポイント低いことは産業の新陳代謝が進んでいないことを示し問題である。人口が減少基調にあることはマーケットが狭まっていることになるが、その他に、資本力が弱くないか、ニーズに合った業態なのか、サービス・財の品質に問題はないか、コスト削減に問題はないか、新分野開拓へイノベーションは行われているか——など多角的な視点で産業の現状をチェックすべきであろう。

それでは、前記のような背景を踏まえながら本県の経済・財政はどのようなパフォーマンスを示してきたかを見てみよう。経済成長率（GDP）に関しては、概ね本県は国と同様の軌跡を描いてきたと言えよう。名目経済成長率は昭和 51 年から平成 2 年までの 15 年間は平均で 6.1%の高度成長を記録した。名目成長率とは、サービス・財の生産・供給の合計値、消費や投資の合計値、所得の合計値とほぼ同じである。それが平成 3 年から平成 8 年までの 6 年間は平均 2.7%の低成長期になった。そして、平成 9 年以降は平成 21 年までの 13 年間はマイナス成長の年が 9 回、プラス成長の年が 4 回だけと不況期となった。だが、平成 22 年に 3 年ぶりに増加に転じ 3 兆 7,391 億円、プラス 2.9%の成長となった。本県の GDP も企業所得と雇用者報酬の増減が大きく影響し、産業活動の盛衰が大きな要素を占めることが読み取れる。産業の中でも特に、製造業が成長した年は名目成長率もプラスに、製造業がマイナス成長の年は名目成長率もマイナスになる傾向がある（県民経済計算、やまがたの経済）。モノづくり体制も見直しが必要である。

## 2) 県財政にも大きな影響

このような動向は当然、県財政にも影響を与える。平成 22 年度の県一般会計決算は、歳入は地方税収入が景気後退に伴い減少、地方交付税収入と後に交付税措置がある臨時財政対策債の大幅な増額となり 5,915 億円、前年比 4.6%、283 億円の減収となった。一方、歳出は借金返済の公債費の増加があり、投資的経費の大幅な削減を行い 5,805 億円、前年比 5.1%、313 億円の減額となった。平成 25 年度の予算については、国の政権が民主党から自民党に代わったため地方自治体の自由裁量権を設けた「地域自主戦略交付金」が廃止になるなど基本的要素に変更があったり、国の予算編成は作業開始が遅れ国会での予算成立も遅れた。このような状況下の 25 年度県予算は平成 24 年比で 70 億 8,900 万円減の 6,076 億円となった。問題は借金の累積額、県債残高である。平成 24 年度で 1 兆 2,067 億円となり、県内 GDP の 32%を占める。この残高のうち後で国が財源措置する臨時財政対策債が 31%を占めるとは言え、国の財政が GDP 比 196%の 940 兆円の債務残高であり実質的に破綻状態にあることを考慮すれば、安穩としておれない。市町村財政のように主要税源が固定資産税ではなく所得税に依存する県財政の構造では自主財源確保は企業所得や県民所得の増大を図るべきであろう。そのためには民間の企業活動を活発にし付加価値生産性の高い企業を育成すべきである。

## 3) “Win-Win” から “Happy-Happy” へ

いずれにせよ、わが国の経済はあらゆる面で不均衡の極致にある。グローバル化とローカル化、需要や投資の内外格差、貿易の輸入と輸出の格差、財政や企業や家計の収入と支出の格差、国と地方自治体の財政格差、大都市と地方都市との人口や産業や GDP の格差、大企業と中小企業の収益力格差、企業収益率と労働分配率の格差……等々インバランス現象の列挙にいとまがない。どのような領域でも “Win-Win” の関係は成り立たなくなっており、日本政府は従来のガバナンス手法でコントロールできなくなっている。この際、社会を形成する発想を “Win-Win” から “Happy-Happy”

へ根底から改め、「調和のとれた社会」を目指すべきと考える。それは国家レベルでは利害調整が難しく無理であり、自己完結できる地方のコミュニティをベースにチャレンジすべきであろう。地域社会の構成員が参加して現状の課題を抽出し、徹底的に話し合っ問題意識を共有し、解決方向と解決方法について合意形成し、具体的に行動を起こし、県民総参加で実現することだ。そのパフォーマンスを自治体レベルから国家レベルへ積み上げることができれば、日本は本来在るべき民主主義の国家になれる。

## II. 起業を取り巻く環境

### 1. イノベーション不足の精神風土

県政の最重要課題は、新たな「仕事」を起こし産業を振興し、企業や県民の所得が増え、税源基盤が盤石になり県財政が健全になり、人口減少にブレーキがかかることにある。ところが、県内の産業は廃業が多く、開業が少なく、新陳代謝が少ない。新たなニーズを掘り起こし起業することに県を挙げて取り組むべきと考える。全国的な傾向をみれば、業種別の起業の数はサービス業が最も多く、次いで卸・小売業、建設業、製造業の順になっている。だが、産業別の転職起業者の割合を産業別有業者割合で除した比率をみると、最も高いのが不動産業で、次いでサービス業、情報通信業の順に多い。これらの分野で「新たな仕事」が生まれ易いようだ。

#### i. 企業家精神

##### 1) 起業意欲の土壌育成が必要

海外では「アントレプレナーシップ (Entrepreneurship：起業家精神)」という言葉をよく聞く。「企業家精神」の定義としては一般的に①起業に対する意欲、つまり新製品開発や海外進出や社会貢献など起業の目的を持つこと②起業に対する反応、つまりリスクへの態度、起業する人に対する社会の評価③起業のプロセス、つまり意欲を事業にしていく課程の技術、資金、マネジメントなどの諸問題の仕組み——に分類される。そして、起業の背景にある経済社会のタイプによって①経済効率主導型起業②イノベーション主導型起業③生計確立主導型起業——に大別できる。図1は、縦軸が割合、横軸が年で、先進6カ国のイノベーション主導型起業の比率を比較したもので、右端の2010年で折れ線グラフの上からイタリア、アメリカ、フランス、イギリス、ドイツ、日本の順である（(株)新社会システム総合研究所「企業家精神に関する調査報告書」、経済産業省「平成24年度年度次経済財政報告」）。

このグラフが示すように上位5カ国が70%～50%の範囲にあるのに、日本は30%に満たない。日本はイノベーション起業に対する評価が極めて低いことを示している。また、同じ調査で日本は企業経営能力がイノベーション型起業と同様に他国と比べて極端に低いことも明らかになった。

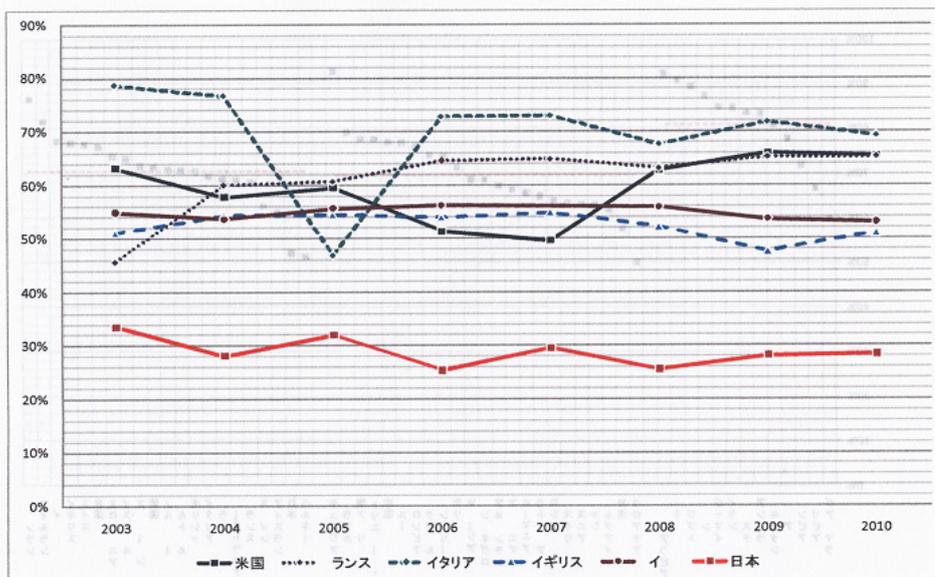


図1 職業選択に対する評価の変遷

さらに、毎年世界の競争力白書を発表している「IMD」（国際経営開発研究所：スイスに本部）は世界のアントレプレナーシップも比較しているが日本は調査対象 59 カ国中最下位（2011 年）としている。そして、県内の多くのコンサルタントからも「山形県は国内でも企業家精神が弱い県」という声を聞く。山形県は対人口比の社長輩出率が全国一位（東京商工リサーチ）で一見すると企業家精神が旺盛な県のように見える。また、山形県の長寿企業構成比は全国第 2 位（41.7 歳、帝国データバンク）と高い。つまり、山形県人は県の内外の企業で社長になったり、県内企業で代替わり社長を生み続けている割合が高く、また県内企業で経営革新に頑張る企業が多い県であることも意味する。しかし、社長輩出が多いこと、長寿企業が多いことが即企業家精神が旺盛であることにはならない。企業家精神には①創業（起業）する力②経営維持する能力——の 2 つの意味がある。例えば、同じ顧客をつなぎ止める力があれば、新たな事業を創出しなくとも生き延びる企業になる。世界中から“経営の神様”と尊敬されている故 P・F・ドラッカーは「既存の企業は事業をマネジメントする方法を知っているが、起業家になるための方法、イノベーションを行う方法を知らない」（「テクノロジストの条件」）と言う。つまり、大企業は常に起業を目指さないと生き残れないが、中小企業は経営力が確かであれば生き残れるのである。起業して失敗する恐れを抱く比率が高いことは各国とも共通する。戦後の日本は護送船団方式の社会経済システムとなり、銀行が支店 1 つ出すにも大蔵省の許可が必要で、ホンダが自動 2 輪から 4 輪車生産に進出しようとした時は通産省が断念を迫り、クロネコヤマトが宅急便に進出しようとした時は運輸省が執拗に妨害した。官権が民間のチャレンジ精神を抑圧した時代がある。松下幸之助（旧松下電器産業・現パナソニック）、本田宗一郎（ホンダ）、盛田昭夫（京セラ）、井深大（ソニー）などの天才実業家が出現したのは失敗を恐れず既存の常識を打ち破った個人プレーであった。

## 2) 貧弱な日本のビジネス・スクール

教育面でも「起業」や「経営」は日本社会で軽んじられてきた。海外では「MBA」（Master of Business Administration：経営学修士）といえは“成功者扱い”を受けるが、日本では意識さえされない。MBA は米国で企業経営を科学的アプローチでとらえ経営の近代化を進めようと 19 世紀末に登場した高等教育コースである。1881 年に「ウォートン・スクール」が最初のビジネススクールとして設立され、1920 年代には「ハーバード・ビジネス・スクール」が状況分析と経営判断の能力を訓練する「ケースメソッド教育」のアプローチ手法を開発し、多くのビジネススクールに採用されるようになった。近年ようやく日本でも「ビジネススクール」が増え始めたが、海外からは実践力のない学位取得目当ての“日本版 MBA”と揶揄されている。企業活動の日本の力量は欧米と比べ一世紀のハンディがある。英国の「The Economist」紙の 2011 年「世界 MBA ランキング」の 100 位以内に日本の大学は 1 校も入っていない。途上国のインドや中国でさえランク入りしているのに、である。東北地方では仙台市に「独立行政法人産業技術総合研究所東北センター」があり、平成 23 年に「グロービス経営大学院仙台校」が開校した。山形県内では企業振興公社や商工会議所や商工会が「創業塾」を開催し、大学は単発の講座を開き、企業や団体がセミナーを開催しているものの、ビジネスプランを作成するレベルにとどまることが多いのが実態だ。

わが国では企業家精神に関する学問は体系化されておらず、小・中・高・大のあらゆる公教育でビジネスを教える教師が存在しない。小学校高学年から「ビジネス」の初歩を学ぶべきである。かつて、山形市内で試みられたものの、校長が異動になったり、カリキュラムを作成できる教員がいなかったりなどの理由で立ち消えになった。故ピーター・F・ドラッカーは「経済活動とは現在の

資源を将来の期待のために使うことであり、不確実性とリスクに賭けることである。イノベーションは分析と体系的で勤勉な努力を土台とした目的意識を持つ実践だけが本物になる」と述べている。その前提となる人間教育が欠かせないのだ。平成 16 年に設立された「独立行政法人中小企業基盤整備機構」が 21 世紀の経済産業のミッションとして産・学・官の役割を機能別に見直し大学向けインキュベーション（incubation：孵化）施設を整備する事業を開始した。大学教育が先端的研究は行いが産業化に役立つことが少なかったことへの反省である。京都大学は平成 19 年に「桂インキュベーション・パーク」を完成させ、敷地内にハイテクプラザ、ハイテクインキュベーター、イノベーションラボ等を設置している。ビジネス精神が旺盛な京都の精神風土を象徴する出来事であった。また「中小機構」は全国 9 カ所に「中小企業大学校」を設立、東北地方では仙台校がある。近年、県内の工業、商業、農業の実業高校の生徒の質が高くなってきたことには目を見張るものがある。普通科高校の生徒の話は現実離れしているのに対し、実業高校生は地に足がついた目的意識を持った考え方をするケースが多い。実業高校の学習が地域に根差しており、教師陣の質が高くなったことを感じる。

## 2. 起業へのアプローチ

### i. 「生業」を「企てる」企業

#### 1) 起業へ至る 4 段階

起業とは何か。どのようなビジネス形態をとり、どのようなプロセスを経れば実現し、どのような能力が必要なのか。表 2 は起業に至る 4 段階のステップと起業にかかわる 6 要素が各段階でどのように変化するかを表したものである。大雑把な仕分けではあるが、この表に示してあるものだけでも 24 種類の要素をクリアしなければならない。そして、それら一つひとつが幅広く奥深い概念を抱えている。「起業」の「業」に当たる「ビジネスモデル」の種類として「日本標準産業分類」（統計審議会）は業種分類について昭和 24 年から平成 19 年まで 12 回改訂している（21 年改訂は変更なし）。現在、大分類 20 種、中分類 99 種、小分類 529 種、細分類は 1,455 種である。昭和 24 年の第 1 回調査当時は大分類が 13 種、細分類がなく小分類が 380 種あるだけだった。業種はこの 58 年間に 3.8 倍に増えていることになる。平成 14 年の第 11 回改訂で廃止業種は 215 種で、練炭製造、貴金属工業、馬具製造、古綿打直しなど。新設業種は 162 種で、パソコン製造、衛星放送、コンビニ、訪問介護、エステなどだった。時代の変化に応じて事業の新陳代謝が進み開業、廃業が起きていることを示す。ビジネスモデル創出に挑戦するには時代の変化を読みこなせなければならない。

表 2 段階別・領域別の起業要素

	人	ビジネスモデル	サービス財	マネジメント	技術	資金
起業段階	リーダーシップ	ビジネスプラン	販売体制	コスト・利益	品質・信頼性	出資・融資
試行段階	ビジネススタイル	試作・試販	供給体制	マーケティング	生産性	制度資金
実験段階	ネットワーク	調査研究	競争優位	事業領域特定	課題解決力	寄金・助成
模索段階	パッション	アイデア	価値開発	資源認識	SWOT 分析	自己資金

端的な例として電力供給がある。従来は電力会社が発電を独占し他のビジネスモデルが発生するのを圧殺してきたが、平成13年の福島第一原発の爆発で再生可能エネルギー利用の本格化が進み、太陽光、小水力、風力、バイオマス、地熱など多様化が始まった。これからは電力供給の領域で新しいビジネスモデルが増えるはずだ。しかし、起業にたどり着くのが難しいのは当然だが、起業してから事業を継続するのはさらに難しい。

### 2) 起業の意味と形態

企業の形態は図2のように多種多様だが、平成17年に「会社法」が制定され、「1円」あれば新しく株式会社が設立できるようになった。「会社」とは「営利を目的とする事業を継続して行う法人」である。法人の意味は「事業活動を通じて利益を上げて、出資者である株主に分配すること」である。この「営利を目的とする」という概念が日本社会ではなかなか受け入れられない。「仕事」という意味では「ドロボー」の仕事も、「公務員」の仕事、も「営利目的の企業」の仕事も、人が生計を立てる手段である点では同じである。「ドロボー」は反社会的であり罰せられるし、「公務員」は権力で集めた税を分配するだけで利益を上げてはならない。「営利目的の企業」が利益を上げ税を納めてはじめて社会は成り立ち、「ドロボー」を罰する資金を生み、公共性の高い仕事を行う「公務員」に給料を払える。平成10年に特定非営利活動促進法が制定され誕生したNPO法人は県内に383(24年10月現在)あるが「社会起業」として公益性を持ちながら営利活動も行う平成生まれの新しいビジネスモデルであり、利益となる収益事業と利益を生まない非収益事業とを分けて会計処理する。一般的に「起業」は3~4年間持ちこたえられるのは2割程度で8割は挫折すると言われる。そして、持ちこたえた2割のうち8割がその後消え去り、6~8年経つと当初の4%しか残らないと言われる。起業は社会形成上から重要な要素だが、起業するのも難しいが、起業した後の事業継続をどう行うかも重要な要素なのだ。起業の仕方を大別すれば①個人で事業を起こす②スピン

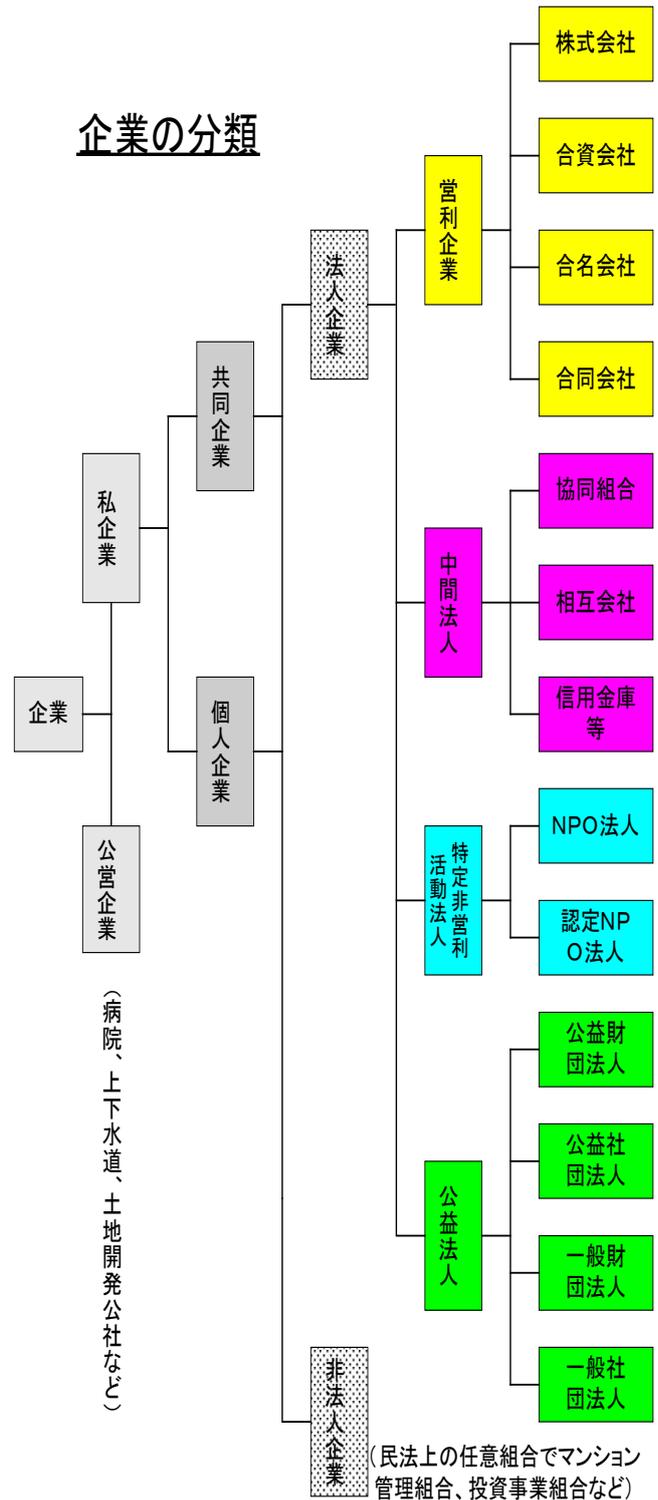


図2 企業の分類

理する。一般的に「起業」は3~4年間持ちこたえられるのは2割程度で8割は挫折すると言われる。そして、持ちこたえた2割のうち8割がその後消え去り、6~8年経つと当初の4%しか残らないと言われる。起業は社会形成上から重要な要素だが、起業するのも難しいが、起業した後の事業継続をどう行うかも重要な要素なのだ。起業の仕方を大別すれば①個人で事業を起こす②スピン

アウト（Spinout：会社から新たな部門を別個の会社として独立させること。独立後の新会社は旧会社との資本関係がない）③スピノフ（Spinoff：企業が新たに創出した事業を分離し独立した別の企業とすること。親会社との資本関係がある）④異業種連携（異業種の企業が連携し相互の特長を生かし新技術・新製品の開発に取り組み事業化する）⑤大学発ベンチャー（大学の教官、学生の研究成果を技術シーズとして事業化すること）⑥社会起業——などに分類できる。県内ではかつて異業種交流の必要性が叫ばれた時期があるが、経営者が自ら張ったバリケードに妨げられ単なる親睦会に終わるケースが多かった。スピンアウトやスピノフの事例も皆無ではないが極めて数少ない。大学発ベンチャーはヒットすれば大当たりするが、大学には生産プラントの製造や事業化する能力がないので民間企業と連携して取り組むことになる。近年、目覚まし勢いで増えているのが特定非営利活動法人（NPO法人）など社会起業である。地に足がついた活動でなければ社会から受け入れられないことを物語る。ドラッカー博士は「既存組織における旺盛な企業家精神の醸成こそが、これからの企業、非営利団体、公的部門の主たるマネジメントの課題である」と述べている。つまり、社会全体をイノベーションすることが重要ということになる。

## ii. 起業支援

### 1) 起業シーズの目利き、マネジメント支援

起業に不可欠なものとして①シーズ（Seeds＝種：新たなサービス・財を開発する際に核となる技術や素材）②マネジメント（Management＝経営管理：資源や資産やリスクなどを管理し経営上の効果を最適化する手法。単なる「管理」ではなく、評価、分析、選択、改善、回避、統合、組織化などの要素を含む総合的概念）——の2つがある。シーズは、事業化に適するかどうかを判定する“目利き”が極めて重要であり、マネジメントはその対象として、俗にヒト、モノ、カネ、情報が重要な要素となる。シーズに関しては、地域社会の優れた資源は何なのか、優れた技術を持つ人材がいるか、それらを社会が必要とするビジネスとしてどのように提供すべきか——が主要課題になる。

マネジメントに関しては、前述した「段階別・領域別の起業要素」（p12）がそのまま主要課題であり、極めて広範囲に及び、しかも時代によって要件や質が変化するので高度な能力が求められる。シーズの目利き役、マネジメントの支援機関として、県内では「財団法人県企業振興公社」と指定管理者の「県産業創造支援センター」、「中小企業団体中央会」などがある。「財団法人県企業振興公社」は昭和36年に「県工業機械貸与公社」として発足、平成7年に「県中小企業設備貸与公社」「県商工情報センター」「県工業振興協会」「県商業振興基金」の4団体を統合して設立され、設備貸与や経営指導などを行う。案内本「新規創業・新分野進出を応援します・ビジネスサポートハンドブック」を発行し133項目についてガイダンスし、問い合わせ先を紹介している。

「県産業創造支援センター」は①情報産業②デザイン産業③新規創業——の3領域の事業を育成する目的で平成11年に開設された実質的に本県の唯一の起業支援機関であり、これまで46団体が入居し30団体が事業を継続している（平成24年10月現在）。オフィス貸与と経営指導のハードとソフトの両面から支援する。オフィスは入居室が23室あり、入居期間は原則3年（延長可）で、入居料は新規創業の場合はタイプ別に月6万円から12万1,500円まで、研究開発の場合は月10万4,000円から35万1,000円までである（いずれも電気代、電話代、駐車場代は別途負担）。入居するには法人化済みの事業体が対象となり審査委員会が事業の新規性、将来性、雇用力、波及効果など

を中心にチェックして入居を認める。経営指導は常駐のアドバイザー 2 人と「財団法人県企業振興公社」の指導員が主に担う。東日本大震災の被災地には独立行政法人中小企業基盤整備機構がプレハブではあるが被災 6 県の 570 カ所に仮設施設を建設し、オフィスや商店や工場など向けにゼロから出発する被災者に無償で貸与・譲渡し起業を支援している。それと比べ「県産業創造支援センター」へ入居者する場合の入居料負担は大きく負担金は既に自立できている事業が負担できる額であり、創業支援必要のないレベルの企業向け施設であろう。また、入居条件として新規創業を挙げてはいるものの情報とデザイン関連に限定しているのはなぜなのか。この 2 分野はオール・ジャパン、全世界が競争相手であるように思うが山形で創業しなければならない必然性はどこにあるのか。世界をマーケットとする優れた企業が山形から出現すれば喜ばしいが、そのようなケースは本県に定着してくれるかどうか疑問である。本県の地域資源を生かし本県の雇用拡大につながる創業を支援する機能を求めたい。

## 2) 技術支援

起業のアイデアをサービス・財の形にする際に技術力が極めて重要になる。県内の製造業は社内にて技術開発を行うケースが多いが、企業が抱える技術課題の解決に貢献するのが「県工業技術センター」である。県内のモノづくり企業は約 3,000 社ある。センターは製造業の技術支援を中心とし、民間出身が多い 80 人の研究者が、磨く、研ぐ、焼く、削るなどの超精密な基盤的要素技術を中心に企業をバックアップし、計測機や測定機器の貸与を行い、年間約 8,320 件（平成 22 年）ある技術相談・現場サポートに対応し、センターで回答できない案件は他県のセンターや独立行政法人産業技術総合研究所を斡旋する。ものづくり基盤技術の高度化や地域資源の付加価値化などの研究開発も行う。発酵技術を中心とする部門は伝統的に強く、日本酒などの醸造業の本県の地位向上に貢献している。だが、本県の製造業は自動車関連企業だけで 110 社を数えるものの、部品を組み立てて自動車に仕上げるような最終製品を生産するアッセンブリー企業は少なく、部品メーカーが多い産業土壌を反映してシステム技術の分野は苦手である。だが、ビル内の電気使用量をリアルタイムでパソコンに表示しスマートメーターになる寸前のシステムを既に開発しており、時代が求めている製品をつくる技術もある。多くの技術開発が民間企業との共同研究の形をとる場合が多く、企業秘密の壁があり県行政の各機関・セクターはもとより他県企業、県内同業他社にも技術情報を漏らせない制約を背負っている。また、技術界は日新月异なので数年で陳腐化することも少なくなく、研究者の資質向上がセンターの生命線となる。有能な技術者を引き抜きセンターで任期制で採用するには、大金が必要でしかもその技術者の技術がすぐ陳腐化しかねないリスクをかかえるので踏み切るのは難しい。

かつて県は大金を投じ「テクノポリス（Technopolis＝高度技術集積都市：先端技術産業を中核とした産・学・住が一体となった街づくり）構想」に取り組んだ。だが、投下資本に見合う成果を挙げたかどうかは疑問である。本県の特徴を發揮しながら“山形発世界行き技術”を起こすため、本県の自然環境を生かした再生可能エネルギーの製造業化、農林業とセットにした食品加工業の多角化、伝統があるニットや紬織や絹織りなど繊維産業の新たな分野開拓など、強みを伸ばす方策を打ち出し人的資源や予算投入を重点的に行い波及効果を高めたい。また、現代は電卓やコンピューターや家電製品や自動車だけでなく、あらゆる製品に集積回路（IC：integrated circuit）が組み込まれている時代になった。「県工業技術センター」が県製造業界の付加価値開発や地域資源創造など新分野開拓に貢献し続けようとするなら基盤的要素技術には従来の磨く、研ぐ、焼く、削るという

技能的な分野の高度化だけでなく、集積回路づくりなども加えるべきであろう。

「山形大学大学院ベンチャー・ビジネス・ラボラトリー」が高分子成形加工技術を食品加工に応用し米粉 100%パンの製法を開発し企業を設立、コメつくり県に相応しい貢献を行っている。「県工業技術センター」を母体として平成 16 年に設立された「財団法人県産業技術振興機構」は有機エレクトロニクス分野で産学官の連携を行い新分野を開拓中である。「県工業技術センター」は大いに刺激を受け本県の強みを発揮しオンリー・ワン製品になれる地域資源や伝統技術に根差した分野に特化して技術力を高めていくべきだろう。そのためにはセンターに課せられた情報漏洩禁止の制約を踏まえつつ、センターに蓄積された企業技術情報を生かし新たな製品生産を提案し指向する技術連携コーディネーター役を担い企業同士の連携で新分野を開拓するイノベーションを求めたい。

### 3) 資金支援

平成 21 年 12 月に 1 年間の時限立法得で「中小企業金融円滑化法」が施行され、企業の金融機関への債務の返済猶予と経営改善計画を促した。その後、リーマンショック、ヨーロッパの債務危機、東日本大震災で時限は延期されたが、平成 25 年 3 月で期限切れになった。だが、“アベノミクス”でデフレが解消されても本県の中小企業が恩恵を受けるのが何時になるかは不透明である。それまで待てない企業の倒産、廃業、業況悪化が懸念される。円滑化法の適用を受けた企業は全国で中小企業の約 1 割の 40 万件、本県で 2 万 5,688 件(平成 24 年 9 月現在、5,207 億円)ある(NHK調べ)。そして、同法適用企業の経営改善状況について金融機関が聞いたところ、「改善が進まず」が 60%、「改善が進んだ」が 15%、「分からない・その他」が 25%だった。経営改善の意欲を失った企業が多く、体質改善のチャンスを逸し、金融機関側も企業の新分野進出を助ける追い貸しを行う余裕がなかった。金融機関は資金支援する際、企業の業績によって①正常先②要注意先③要管理先④破綻懸念先⑤実質破綻先⑥破綻先——の 6 段階に分けるのが一般的だが、③以下は不良債権の企業である。不良債権を抱える企業はゼロからの再生ではなくマイナスからの再出発になるので前途が厳しい。事業再建を行うにはコンサルタントの支援を受け経営改善計画を実行する必要がある。県も円滑化法期限切れ対策として資金枠 800 億円を平成 25 年度予算に計上し再生を支援するが、単なる資金援助ではなくコンサルタント活用を強力に推進すべきである。企業経営者は他人の干渉を嫌うがその体質がイノベーションを遅らせ再生を妨げたことを猛省すべきである。

「円滑化法」の適用企業以外の県内企業もイノベーションを促進し産業を新陳代謝させないと本県の未来はない。米国には「エンジェル」(Angel: 起業家に資金を提供する個人投資家)と呼ばれる人たちがおり、起業家を育む土壌がある。起業のために必要な資金を出資するのであり、融資するのではない。融資は貸し与える資金であり返済しなければならないが、出資は返済の必要はなく起業が将来大きく成長し株式市場に新規株式公開(IPO: Initial Public Offering)する際に利益を得る方法である。日本にこの「エンジェル」文化は育っていない。せいぜいNPO法人の活動に賛同して寄付するか、自治体の市民活動に関する公益ファンドに寄付するか、という慈善行為の域を出ない資金支援である。県内でも平成 17 年ごろから県や金融機関が中心になりハイリスク・ハイリターン狙いのベンチャー・ビジネス向け複数のベンチャー・ファンドが誕生し、合計 42 億 4,000 万円の資金を造成し 38 社に出資している。だが、東北地方から 1 社が株式公開しているものの県内からの株式公開はゼロである。また、平成 21 年度に 25 億円で造成された「農商工連携ファンド」は事業育成を主眼としており 3 年間で 38 件に助成金支援している。企業家精神が弱い県内にハイリスク・ハイリターンが期待できるビジネス・シーズは少なく、県外のシーズに多くを投資している

のが実情だ。県内の資金支援はローリスク・ローリターンではあるが、地域資源生かし、産業の新陳代謝促進、雇用機会拡大に貢献するビジネスモデルに向かいたい。

ところが近年、状況が変わってきた。平成23年に「フィデア中小企業成長応援ファンド事業1号投資組合」など民法上の組合の形態をとり、将来成長してもらうための“つなぎ資金ファンド”が県内地方銀行から登場した。このファンドの場合は総額3億の枠で10年間存在し続ける。一発大当たりのハイリスク・ハイリターン狙いのベンチャー・キャピタルではなく、地域を活性化させるのを主目的としており、地方銀行も地域社会の現状に危機感を持ち産業を活性化させ“縮み現象”に歯止めをかける動きに出てきたようだ。ベンチャー・キャピタルは起業時の出資はできないので立ち上がった企業の増資部分に出資する仕組みだ。新規株式公開（IPO）は通常、株主を一定数以上増やすことが株式上場条件に含まれる。事前に株主が保有していた株式を市場に放出する「売出し」と、新たに株券を発行して市場から新規に資金を調達する「公募」とがあるが、通常の新規公開においてはこの両方が同時に行われることが多い。融資との違いとして、自社の株式構造の問題点を解消するため出資するケースなどもある。多数存在する株主の意見を整理統合できず、株式をまとめて株主の意見を統合し経営方針変更をスムーズに行う場合などに有効な手法だ。このようなケースに金融機関の融資を行う手法では対応できないが、可能性としてはM&A（Mergers and Acquisitions: 合併と買収）で出資するケースもあり得る。

目下の1件当たり出資額は2,000～3,000万円程度が多いが、県内の企業経営者は金融機関が経営に口出しするのを嫌うケースが多く、しかも他に先駆けて新分野に進出することはリスクが大きいと思い拒絶反応を示す人が多い。他県では再生可能エネルギーなど新分野へ進出しようとしてこのようなファンドを利用するケースが出始めているが、県内で利用企業が多くない理由の一つにそのような産業体質、社会体質がある。現状に満足している企業が多いのか、リスクテイクを恐れる企業が多いのか、企業家精神が乏しい企業が増えているのか。地域住民が互いに出資して「市民共同発電事業」を起こすなど再生可能エネルギー利用発電の新しい形態のビジネスモデルを開発し金融機関や自治体がファンドマネーを増資し産業体質のイノベーションを先導するなど、資金も起業コーディネートすべき時期にきている。

## Ⅲ. 経済産業関連の政策・施策

### 1. 国の政策

#### 1) 施策のキーワードは「創出」

安倍政権は平成 25 年 2 月に 13 兆 1,054 億円の平成 24 年度補正予算を成立させ、平成 25 年度当初予算 92 兆 6,115 億円と合わせ 15 カ月予算を組み大型化を図った。起業絡みの産業経済関連施策に限定して予算を見ると①「成長による富の創出」（民間投資の喚起による成長力強化、中小企業・小規模事業者・農林水産業対策、日本企業の海外展開支援、人材育成・雇用対策）として 3 兆 1,373 億円、②「暮らしの安心・地域活性化」（安全・安心な暮らし、地域の特色を生かした地域活性化、地方の資金調達への配慮と緊急経済対策の迅速な実施）として 3 兆 1,024 億円を計上。25 年度予算も 24 年度補正予算と編成方針は同じフレームになっている。加えて、東日本大震災絡みで「復興・防災」関連予算を計上しているのは当然である。「成長による富の創出」とは、前政権の縮小均衡の分配政策から方向転換を明確にし、名目 3 % 以上の経済成長を目指し具体的な事業メニューを示している。先端的な研究開発、再生可能エネルギー供給等の国民的課題を解決する重点投資、付加価値の高いサービス産業の育成、IT を活用した付加価値向上、クール・ジャパンの企業支援、ベンチャー企業への実用化助成、産学連携活動の推進、多様な人材の育成——等々である。だが、経済成長政策は過去の政権が数十年にわたり実施してきている。それなのに成長はおろか衰退が続いた訳で、予算の金額で解決できる問題ではない。産業体質のイノベーションにどれだけ踏み込めるか、にかかるといえる。山形県としても国の資金を取り込み既存産業を活性化するには新たな発想による挑戦が求められよう。

#### 2) 中小企業振興、地域活性化に力点

国の施策で特に注目すべき点は「中小企業・小規模事業者対策・地域活性化」の事業メニューである。ビジネス創造、自立化支援、需要創造型起業など、キーワードは「創造」になっており、しかも製造業やサービス産業などあらゆる領域を網羅している。ほとんどが中小企業で占める本県産業にとって意欲的に取り込むべきメニューであろう。また、総務省内に「地域の元気創造本部」が 2 月 8 日に設置され、各都道府県にも「本部」設置を求めており、「創造モデル創出」について都道府県間のチェン比べ・腕比べ、成果コンテストの様相を帯びることになりそうだ。さらに、債務を負った企業を再生支援しようと以前に官民共同出資で設立された「株式会社企業再生支援機構」は「一般社団法人地域活性化支援機構」の名称に衣替えし、一次産業の活性化、高齢社会・過疎化・経済低迷の地域社会をつくり直すインキュベーターの機能を担うとしている。国は地方に対して本論で述べたような「地域社会全体のイノベーション」を迫っており、本県も新たな覚悟が必要になる。

## 2. 県の政策・施策

### 1) 中小企業振興条例

山形県議会は平成24年12月に「県中小企業振興条例」を制定した。条例前文は制定の趣旨について「中小企業の振興を県政の最重要課題のひとつと位置付け、中小企業者の意欲的で創造的な活動を社会全体で支援することによって、本県の経済の中核として地域とともに歩む中小企業者が誇りを持って活躍する山形県を築くために、この条例を制定する」としている。中小企業の重要性を県民の代表で構成する議会が認識した点は多としよう。また、国の政策が中小企業振興にウエイトをかけている時に合わせて制定したのは良いタイミングである。だが、内容があまりにも抽象的過ぎないか。中小企業の課題を直視し新たな展開へ導く方向を示す条例内容であってほしかった。また、第6条に「…中小企業者が供給する製品等の利用の推進に努める…」とある。国がTPPに参加すれば、この条文は明らかに対立概念となる。なぜならTPPはISD条項（Investor State Dispute Settlement）を定めているからだ。条例が県産品愛用運動のようなことをイメージしているなら、外国企業をして商取引を不当に差別する条文として山形県を対象に訴訟を起こし弁明する間もなく賠償させられる事態になりかねない。山形県は現在、公共工事等を発注する際、建設業者が災害時に緊急出動要請に応じたり高齢者宅の除雪を行うなど地域貢献している場合は有利になる制度を採用しているが、これは明らかにTPPのISD条項違反になる。また、アメリカでは遺伝子組替食品は最終商品の段階で表示義務を設けるが、日本では組み替え技術を用いた農産品7品目、加工品32品目に設けており自由貿易を妨げISD条項違反になる。農業の分野で本県は高島町や鶴岡市（旧藤島町）は有機栽培米を奨励しているし、「つや姫」は特別栽培米以上の栽培方法に限定する規制を行っていることも米産米への不当な差別となりかねない。このように、どう判定されるか分からない微妙な問題が数多くあるのがTPPである。自由民主党は交渉参加に前のめりになっている安倍首相に対し①聖域なき関税撤廃を前提にする限り、交渉参加に反対する②自由貿易の理念に反する自動車等の工業製品の数値目標は受け入れない③国民皆保険制度を守る④食の安全安心の基準を守る⑤国の主権を損なうようなISD条項は合意しない⑥政府調達・金融サービス等はわが国の特性を踏まえる——という6条件をつけた承させた。だが、外交交渉は強い者の主張が通るのが通例であり交渉入りすれば交渉力のない日本政府がこれらの主張を貫徹することは不可能だ。さらに安倍政権は中小企業振興を掲げているが、日本の製造業は大企業が下請けの中小企業に値下げ要請を行いながら自分は多額の内部留保を蓄えている構造問題がある。下請け企業は仕事をもらえなくなることを恐れ親企業からの値下げ要請を断れない。競争原理は人間の進歩の源泉であるとする考え方があるが、このような弱肉強食の競争原理に根差す不公平な慣行が許される産業構造でよいものか。国家レベルで産業経済をコントロールできない時代に地方自治体が独自に国内産業をコントロールすることは無理であるが、大企業の下請けいじめをさせないようにする対策を政治に求めたいものだ。

### 2) 県産業振興プラン

県は平成23年3月に「『山形の強み』が生み出す活力ある産業の実現」という副題がついた「県産業振興プラン」を策定した。「山形の強みを生かす」取り組みを育成する姿勢には大いに賛成である。だが、何が「強み」なのか、強みをどのような方法と体制で「生かす」のか、生かした結果どのような「産業構造」にするのか、明確でない。確かに、プランが記述する有機EL技術は強みで

ある。そして、この分野で事業化意識の醸成を図り、新事業展開を支援すると述べている。だが、一方で技術者が集まらず、企業の新事業展開の食い付きも少ないと聞く。「強みを生かす」入口から出口までのプロセスを具体的にシミュレーションし、課題を探り出して克服するロードマップを策定することから「生かす戦略」が見えてくるのであり、その作業が必要と考える。本県産業の現状についてプランは、事業所数が平成 3 年をピークに平成 18 年までに 11%も減少し、しかも平成 13 年から 18 年までの 5 年間は開業率の 3.5%に対し廃業率が 4.7%と高く産業が衰退基調にあるとし、危機感を持っていることは本論と同じである。だが、そのような状況がなぜ起きたのかについては詳述しておらず、すぐ振興プランに移っている。「原因」なくして「結果」はない。本論が述べている企業家精神の醸成、幼年期からの学校での産業教育、大学でのプロジェクト教育の強化、技術や資金や経営などの支援の在り方——などの問題には触れていない。NPOが公益分野とはいえ、民業と公益とのニッチな領域でさまざまな需要を掘り起こし事業化している姿を見れば、既存の産業分野でも新規事業を掘り起こすことは可能と考える。事業シーズは地域社会の現場、企業活動の最前線に存在するのであり、現場や最前線から発想する振興策でありたい。

また、農林水産業は別立てのプランになっているせいか第一次産業とリンクしないプラン構造になっている点も問題だ。専門性は狭いところを深く究明して高度化することは理解するが、同時に 21 世紀はインテグレーション（Integration：統合、融合）の時代であり、異質な価値が融合することで新たな価値を生み出す点に留意すべきであり、既存のプラン策定のフレームを打ち破り農林水産業の一次産業、製造業・建設業等の 2 次産業、サービス業等の 3 次産業を取り込んだインテグレーションを下敷きにしたプランにしたい。再生可能エネルギー分野はその典型であり本県の資源が豊富な「強み」を生かせる分野であるし、バイオテクノロジーも同様であり、超精密加工や MEMS（Micro Electro Mechanical Systems：微小電気機械）や ICT（Information & Communication Technology：情報通信技術）を生かすこともできる。だが、バイテクも MEMS も ICT も本県企業のパワーは著しく弱く底上げが必要であり、1 次と 2 次と 3 次とを束ねることができる人材は極端に足りない。グリーンイノベーション、ライフイノベーション、フロンティアイノベーションなどはその典型分野である。その意味で総合産業である「観光交流やまがた」の推進も重要である。だが、誰が言い出したのか「着地型観光」などという摩訶不思議な概念をプランは採用している。観光はすべて着地型であり、着地しない「素通り型観光」などは存在し得ない。いずれにしても、観光は地域づくり活動の結果がシーズであり、「地位づくり」を生かす「運動論」次第で成否が決まると言って過言ではない。本県の場合、優れた観光地はあるが、そこへ行く途中の幹線道路は広告看板のオンパレードで観光客はその醜さに接し目的地に着く前にゲンナリしてしまう。まず、その辺から見直したい。

### 3) 県中小・小規模企業支援戦略

机上のプランに終わらず、より踏み込んだ計画になっているのが「県中小・小規模企業支援戦略」である。箇条書き程度の文章ではあるが、現場の課題をしっかりと把握しているせいか、記述している「出口」の施策は確かな眼力で明示していて「産業振興プラン」よりも有効なプランである。「戦略」は①経営革新・創業支援②経営基盤強化③人材の育成・確保④地域づくりと連携——の 4 本柱になっているが、それに尽きる。経営革新・創業支援では、相談・助言・指導を行うプロジェクトマネージャーの整備、派遣を受ける企業負担の軽減、派遣回数弾力的運用を行うこと。「やまがた地域産業応援寄金」による事業化支援、インキュベーション・マネージャーの整備拡充、事業継承

のサポート支援、第2創業促進の支援、地域単位のプラットフォームによる連携強化などは特に注目したい。戦略全般に共通するキーワードが「コーディネーター」や「マネージャー」であり、これらの人に頑張ってもらう施策である。それはその通りである。だが、本論で先に指摘しているように、企業振興公社、産業創造支援センター、商工会議所、商工会などは業務が多岐にわたり創業支援にかかりきりになれない現実があるし、有能で独立している中小企業診断士は固定顧客を抱えていて多忙で、絶対数が足りないのでどう育成するか、という問題がある。

注目したいのは、「中小企業地域資源活用促進法に基づく事業計画認定」を受けた事業が平成19年から24年までに18件あり、「やまがた産業夢未来基金」の助成金交付を受けた企業が平成20年から24年までの間に151件あることだ。これら「新しい事業」こそ「起業のモデル」であり県産業の新陳代謝を促進し、新たな雇用の源になり、県民所得の向上につながり、人口減少にブレーキをかける「イノベーションの出口」であろう。失業率が5%台を記録していた平成21年に国は「緊急雇用対策」として新たに人を雇用した企業に公的資金である雇用調整助成金を支払う事業を実施した。しかし、企業はコストをかけず人を使えるとして便利に使うだけで継続雇用につながらなかった。いわゆる「小泉構造改革」である。安倍首相は小泉純一郎元首相と同じ「清和会」出身であり、思想的には同根である可能性がある。同じように、高校や大学が企業に新卒者の採用を強要するのも「企業」を知らないことを露呈する間違っただけの行動である。人を雇用することは企業にとって最大のコストを払うリスクを負うことで、自社のために雇うのであって慈善のために雇うのではない。従って、高校、大学は「新たな仕事をつくってください」と要請するのが本筋なのだ。そのような意味もあり前述したような「新しい事業」がその後、どういう経過をたどっているかをチェックすることは今後の県産業振興政策を考える上で極めて重要と考える。その際、県の「農林水産業創意工夫プロジェクト支援事業」で平成21年に採択された56事業を平成22年度に評価を行っていることに注目したい。この事業フレームは5年間の計画期間であるが、単年度ごとの進捗目標を設定しており、その目標の達成度を計測する評価を行っている。その計測し評価する場面こそ「コーディネーター」や「マネージャー」の出番であり、経営改善に力を発揮する場となる。このような地道な作業を積み重ねながら新しいビジネスモデル、新たな地域経営モデルを開発していくことが本県産業のイノベーションとなり、地域の産業経済社会の底上げに通じる道になるはずだ。

## IV. 未来型起業の勧め

### 1. “アベノミクス”の謎解き

#### 揺らぐ、基軸通貨・米国ドルの地位

安倍政権がなぜ、経済成長、自由貿易、TPPを強調するのか。シャーロック・ホームズとはいかないまでも、安倍首相が表に出さず隠している思考法を謎解きしてみよう。

第一の謎は、政治体質に問題があるのではないかという疑問である。戦後、自主独立路線を標榜した重光葵外務大臣に対抗し対米隷属路線を選んだ吉田茂外務大臣が政争に勝って以降、日本外交は一貫して米国にすべて従う姿勢をとってきたことは前述した通りである。最近になりこの路線の過ちを唱える外交官OBが出てきたが、マスコミの思考法が懐柔されたままなので、国民的議論になっていない。米国が世界から孤立して財政危機が深刻化する状況下、オバマ政権は輸出を倍増させ雇用を拡大し財政危機を脱する方針を示した。平成 24 年 11 月時点で米財務省証券の日本の保有額は 1 兆 1,307 億ドル（約 91 兆円）と史上最高額になり保有額第 1 位の中国に迫りつつある。中国が保有額を減らしつつあるので米国の心中は穏やかでない。日本は同盟国の義侠心から買い増し米国の借金財政を助けるつもりなのか。かつて世界の基軸通貨だった英国ポンドは 2 度の大戦で経済が疲弊し 40 年でその座を米国ドルに明け渡した。今また世界の警察官を自認する米国も度重なる戦争で疲弊しニクソン・ショックから 42 年を経て米国ドルの基軸通貨の地位が揺らいできた。安倍首相の取り巻きの経済学者、エコノミストは小泉政権、第一次安倍政権以来の親米派、新自由主義派である。日本外交は日本産業を身売りして米国を助きたい路線のようだが、ジョン・ケネス・ガルブレイスはかつて「政治が新自由主義に傾倒すれば中産階級が連帯精神を捨てエゴイズムに移行する」と警鐘を鳴らしている。

第二の謎は、グローバリズムの観点でも安倍政権の支持者はグローバリズム盲信派が多いことだ。「1. 産業経済の現状と起業が必要な理由」の「2. グローバル化とブロック化と互惠化」の項で述べたように、ヒト、モノ、カネ、情報が国境を超えて動き回り、世界中の人が英語を話し、ICTが新たなコミュニケーション・ネットワークを形成し、地球温暖化など地球規模の課題があり、一国で発生した金融危機が一瞬に世界へ広がる時代になると、一見すると世界はフラット化したように見える。経団連の 2050 年シミュレーション「グローバル JAPAN」や中小企業庁の「2013 年版中小企業白書」などはそのような時代に対応すべき課題を挙げている。だが、何事にも表裏がある。グローバリズムの本質は価値観の画一化にあり、人間性や個性や民族性を排除し、民衆の政治参加を無視し、公益的関心を犠牲にする要素をはらんでいる。従って、統治者は国家ではなくなりシステムを支配する一握りの人に渡り、それが帝国を形成しつつ国民経済はコントロール機能を失い死亡宣告を受ける。そのため、人々は帰属先を失うので宗教や民族のアイデンティティーに存在基盤を見出そうとする。フラット化したように見えながら、同質化しないローカルやマイクロがマグマとなり水面下で渦まくのである。その意味で日本社会は米国社会の対極にある国である。

## 真の民主主義を目指せ

経済成長を掲げる安倍政権は、経済成長の究極の姿は際限なき自然破壊であり、我欲追求の経済戦争であることを分かっているかどうか疑問である。筆者は、経済がすべてを動かす時代であればこそ、経済成長は、適度の保護と自由、制御と解放の調和が必要と考える。内向きか外向きかが重要なのではない。「足下」をしっかり固めないまま外へ出ても敗北があるだけであり、外へ出ること国内産業が崩壊する可能性が大きい。そして、過度な自由貿易は輸出元と輸出先の両方の国家間と国内社会で富の格差を生み、多様な需要の衰弱を招くことは歴史的事実が証明し、“半グローバル圏”に変貌したEU所諸国の混乱ぶりを見れば分かる（エマニュエル・トッド「自由貿易は民主主義を滅ぼす」）。過度な自由貿易は商取引のレベルを超えて害悪をもたらすので、国論を二分するようなTPP交渉参加の是非は完全な情報公開した後に国民投票にかけて決めることが不可欠である。それが先進諸国が民主主義の常道として採用している手法である。国民は国会議員や官僚に意思決定をすべて任せている訳ではないのだから。

## 攻めの農業でも競争力はつかない日本農業

利便性が市場の主要ニーズとなった現代で日本の自動車は品質信頼性や価格適正や型式適性で世界市場を席卷しているが、自動車が売れば売れるほど地球を取り巻く大気を排ガスで汚染する。収益性と継続性のモチベーションに駆り立てられ世界の果てまでひた走るのが企業である。利便性が向上すればすべての国民益、公共益が達成されるとは限らない。エコロジカル・フットプリント（Ecological Footprint：人間活動の環境負荷を適正に再生産するのに必要な面積）の指標を見れば世界の60億人の人口が西欧レベルの生活水準を保とうとすれば1.8個の地球が必要になるという（フランソワ・メイエ「成長の加熱」）。日本の農業はコメは高い関税を課しているが、大豆、トウモロコシ、小麦などは大半を海外から輸入しており農業が保護貿易とは言えない。安倍政権は日本がTPPに参加してすべての関税を撤廃しても日本経済のGDPは3.2兆円増えるという試算を発表し「攻めの農業で国際競争力を高め輸出を増やす」と述べた。だが、エコノミストは歴史に疎い致命的な弱点を抱えるように、安倍首相も日本農業の実態認識が甘い。試算GDPは輸出で2.6兆円増え輸入で2.9兆円減という基礎に基づいているが、GDPが減った産業の再生に何百兆円かかるという試算が無ければ説得力がない。我が国の平均経営農地面積は2.27畝でEUの6分の1、米国の75分の1、豪州の1,309分の1である（農業構造動態調査）。見渡す限りの農地で、飛行機で播種し、超大型機械で収穫する米国農業と手植えせざるを得ない棚田を抱える日本の農業がどのようにして競争しようというのか。おまけに、道路や宅地や工場団地などの造成で膨大な量の優良農地を他目的に転用している。日本の農業は戦後の農地解放で地主から小作に農地所有が移転され多数の所有者が出現した。河川から水を引き、上の水田から下の水田へ順々に水をかけ流す仕組みであり、経営面積規模で圧倒的に差があるだけでなく非企業型の産業なのだ。農家はコメ余りで転作し牧草や大豆やソバを植え自給率向上に努め、水田基盤整備事業で負担した資金の償還金を支払い、農業者年金の掛け金を納め続け、農地を受託し経営規模を拡大している人は標準小作料を支払い、利水料も払っている。現在の農地所有者からもう一度農地を取り上げて再分配する農地解放も行わない限り日本の水田農業が米国とのコスト競争で勝負は出来ない。県内の農家には日本がTPPに参加して米国に優れた品質の農産物を輸出すれば収益拡大できると自信を示す人がいる。だ

が、それは市場調査もせずに抱いた空想であり、丁半バクチ以上に危険な賭けである。竹槍で米国に勝とうとした太平洋戦争の日本のようだ。

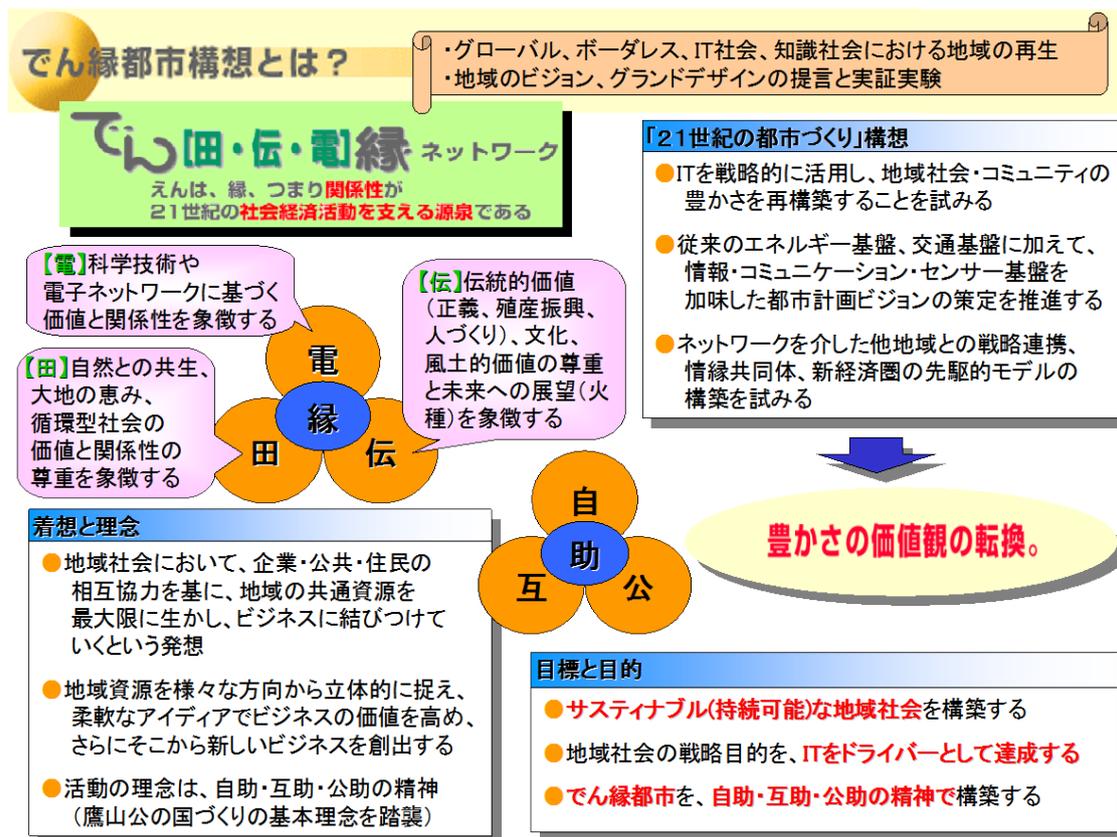
## 2. “ヤマガタノミクス”の創出

### 地域社会をイノベーションし起業

以上述べてきたように、グローバリズムによる格差拡大や民主主義破壊、高邁なWTO精神「自由・無差別・多角・互恵」のTPPによる破壊、覇権を目指す米国の中国敵視外交への追随、“アベノミクス”による不透明で不確実な経済の行方に疑惑の眼差しを向けざるを得ない。また、尖閣諸島問題は田中角栄・周恩来両氏の会談で穏便な解決へ向かっていたのを、石原慎太郎・野田佳彦の両氏が先に銃を抜き良好な関係を壊したのだ。米中首脳会談で米国は尖閣諸島は台湾に帰属することを認めている。尖閣問題で中国と軋轢が発生した際危機感を抱いた国民は少なくないが、中国にとって尖閣問題は海洋戦略の一部に過ぎず、ふところの深い中国を敵視すべきではないし、国有化を論ずるなら韓国に占有されている竹島問題にどう対処すべきかも問われる。北方領土問題を抱えるロシアとの関係も同様である。そこで、従来 of 発想を変えて取り組む必要がある。国境を無視してサービス・財の交易を行っても国内の産業経済が空洞化や衰弱化せずに済み、ヒト・モノ・カネ・情報が生き生きと動き回り、富の蓄積と分配が適切かつ平等に行われ、民主主義がきちんと機能する新たな社会を希求せざるを得ない。その際、顔を出すのが自己完結が可能な「地域共同体」であり、殻に引きこもらずに独自の政治や経済を創出できる「現場社会」であり、既に活発な地域づくり活動の萌芽が存在している「山形県」である。「山形発世界行き」の未来型社会モデルづくりに頑固に取り組みグローバル・スタンダードを愕然とさせ、強大な国家である米国や中国に屈せず、地球環境や貧しい国に優しく、独りよがりの政治家や学者の言に惑わされず、いかがわしいマスコミ情報に踊らされない“ヤマガタノミクス”を実践したい。それはまた、山形県の人口減少に歯止めをかけ、減少する県民所得を向上させ、多種多様な仕事を創造し就業の場を生み、地域社会をイノベーションして「起業」を盛んにする道に通じる。以下、筆者が描く本県のモデルとなる起業例の中から厳選して事例3点を選び紹介する。

#### 1) 地域のコンセプトを磨き、総力を結集する米沢BNO (Business Network Office) (米沢市)

米沢市は製造業が中心の都市であり、それが近年の中国等の追い上げで危機に陥った。そのため某電子機器メーカー企業の某役員(現山形大教授)が新聞に連続投稿し製造業の危機を訴え、「たった一人」で声を上げた。だが、その声に、市の産業部長、某銀行の支店長が同調し「1+2=3」となり、その「3」を核にやがて、企業の社長、医師会、山形大学工学部、行政、福祉団体などが結集し会費で財源をつくり「産・学・官・金・労・医」の代表が参画し地域ぐるみ組織となりパワーを持つに至り、「でん縁都市構想」をコンセプトにしITをドライブにしてコミュニティ再生と産業再生に向かい「次世代ものづくり支援事業」「ドリームカー・プロジェクト」「技あり米沢」「フードビジネスセミナー・発酵食品から学ぶ起業化」など多彩な活動を行っている。コミュニティが産業開発力を持つことを示したモデルである。



## 2) 水をベースに工業からスピノフし農業へ向かった大富農産(有) (東根市)

ワサビは学名を「Wasabia japonica」と言いアブラナ科ワサビ属の植物で日本原産。辛味成分は地下茎を摺り下ろす過程で細胞が壊れ酸素と反応し発生、香味や殺菌の薬味として寿司や刺身や蕎麦や茶漬けに添えられる。近年、和食がヘルシー食品として海外で普及しているが、海外には「ワサビ」という植物がないのでその名称では輸出できないので農水省が打開策を研究中だ。また、家庭ではチューブ入りの練りワサビが使われるが、これは同じアブラナ科のワサビダイコンを着色し使っている。国内では長野、静岡など豊富で清浄な水と砂地がある「ワサビ田」で生産される。だが、ワサビ田は大雨が降ると水が濁り田が壊れる。苗は各地で門外不出なので栽培するには苗を購入しなければならない。購入苗は1本=160円程度し2年前に代金前納の受注生産販売制だ。天然物は商品化サイズにするのに3年かかるが、これを地下水を使い軽石の栽培床をハウスに設け人工栽培し1年で出荷したのが「日本地下水開発(株)」系の「大富農産(有)」(東根市羽入)だ。コメと同様、水資源が豊富な山形県に適した作目である。ワサビは花、葉もワサビ漬けなどの食品になる。食品加工業者と山菜などとのコラボレーション食を開発中だが、ワサビは東京中央卸売市場でLサイズ(75g)が8,500円/kg、Mサイズ(50g)は7,500円/kg程度だ。一般的に「本わさび入り」の表示品は本ワサビの使用量が50%未満、「本わさび使用」表示品は本ワサビの使用量が50%以上。使用するワサビが本ワサビ100%になると風味が違う。「大富農産(有)」はチューブ入り本ワサビ使用の「あらぎりわさび」を開発し販売している。工業系企業からスピノフした企業がゼ



ロから出発し農業で新たな領域を切り開いたモデルである。

### 3) ディーラーが団結し廃自動車の再資源化を行う NPO 法人・山形県自動車公益センター（山形市）

倒産した中堅の自動車解体業者による 6 千台規模の使用済み自動車の不法投棄が県内で起こり、自動車ディーラーの日本自動車販売協会連合会山形県支部が社会的責任を自覚し使用済み自動車の適正解体と再利用を公益活動として行うため加盟 18 社が出資し平成 20 年に「特定非営利法人山形県自動車公益センター」を設立、東根市一本木の国道 13 号沿いに「リサイクルセンター」を設け 70 人を雇用している。



リデュース、リユース、リサイクルの 3R を軸に、適正な解体処理を実施し、部品の再利用を行っている。フロンの回収、燃料・廃油・LLC の個別回収と保管、解体システムのアップデート、リサイクルパーツの流通拡大など社会貢献を行っている。さらに、使用済み部品を利用したグリーンガーデン造成、廃タイヤを利用したプランター、ワイヤーハーネスを利用したネット、ウインドウォッシャータンク・スイッチを利用した散水システム、廃バッテリーと太陽光パネルを利用した発電システム、車内の繊維部品を利用した業務用バッグなどを開発、燃料 1 ㍓あたり 14.7 km となり燃費が 13% 向上するエコドライブ講習の開催など多彩な事業を創出している。日頃は販売シェア競争に鎬を削る企業同士が環境をキーワードに大同団結し“静脈産業”を創出した画期的なモデルである。

## 3. イノベーションの基礎

### 1) SWOT 分析

このように、以上の 3 事例の事業の軸足は、立脚点は地域や資源や理念などと異なるが、いずれも従来の事業の延長線上にないビジネスモデルを創出している点で共通する。その基礎部分にはイノベーションがある。企業活動はとかく、利益の最大化、CSR (corporate social responsibility: 企業の社会的責任) 実現、コストカット、新製品開発、

内部資源 外部環境	強み (S) Strengths	弱み (W) Weaknesses
機会 (O) Opportunities	<b>【SO 戦略】</b> 強みを生かし、機会を最大限に活用する	<b>【WO 戦略】</b> 機会を最大限に活用し弱みを克服する
脅威 (T) Threats	<b>【ST 戦略】</b> 強みを生かし、脅威を最小限にとどめる	<b>【WT 戦略】</b> 弱みを最小限にして脅威を回避する

図 3 SWOT 分析の枠組みとその適用戦略

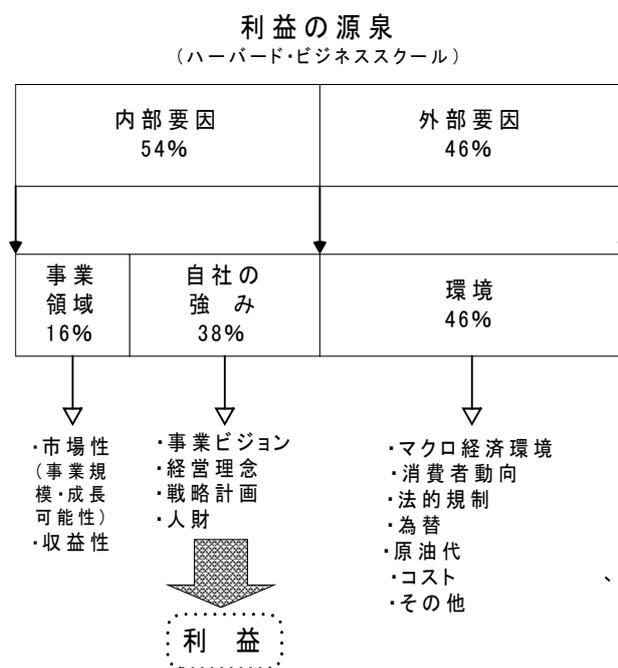
市場占有率向上、BCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画) 策定などを目指す場合が多いが、資本主義経済が成熟すればするほど成長の源泉は少なくなり現状維持さえ難しくなる。そこで、ゼロベースからのイノベーションが必要になる。その際特に重要になるのが、企業内人材の資質、企業が蓄積した知識や技術などの資産、地域資源価値の目利き、時代ニーズの変化読み、多様

な価値観の存在、リスクテイク投資などであり、財務諸表をチェックすることだけでは決して展望は開けない。要するに、カネ中心の資本主義から人間中心の資本主義に変わる必要があり、知識よりも智恵、量よりも質、マニュアルよりも戦略、数字や指標よりも共感やコミュニケーションが大事になる。そのため、地域内や企業内で自分たちの地域資源や企業資産の価値がどういう状況にあるか、**図3**のようなSWOT分析を行い、共通認識を持つ必要がある。内部資源の強み（S）と弱み（W）、外部環境の機会（O）と脅威（T）を探し出すことがスタート台になる。そして、強みを生かし、機会を最大限に活用する【SO戦略】を見つけることが望ましい。それができなければ【WO戦略】や【ST戦略】でも仕方ない。共通認識が得られれば、戦略を実現する方策を考える作業に移る。

## 2) マーケティング

企業の目的は「営利を目的に生産、販売などの事業を計画的、継続的に行うこと」にある。では「営利」とは何か。「利益」いわゆる「儲け」のことである。利益が出てはじめて「事業を計画的、継続的に行うこと」が可能になり、企業の存続や発展が可能になる。そこが「お役所」と根本的に違うところだ。だが、サービス・財をたくさん売れば必ず利益が出るものでもない。数多くの人を雇い入れ事業規模を大きくすれば必ず利益が出るものでもない。このことは、営利企業に限らず特定非営利活動法人でも個人企業でも公営企業でも同じである。「利益の源泉」についてハーバード・ビジネス・スクールが行った研究（**図4**参照）では、企業の外部の要因が46%を占め内部要因が54%を占めるという。いくら安く良

い品物を生産しても世の中が不景気で消費者が財布のヒモを締めていけば売れるものでも売れない。つまり、自社の強みを発揮すること、売れる事業領域を見極めることが大事なのだ。企業家精神旺盛な若者が企業を立ち上げるのは大変結構だが、一般的に3～4年間持ちこたえられるのは2割程度で8割は挫折すると言われる。そして、残った2割のうち3～4年後には8割が消え去ると言われる。6～8年経つと当初の4%しか残らないのが現実だ。そこで登場するのが「マーケティング」だ。マーケティングを「消費者調査を行うこと」と思う人が案外多い。本来は「顧客価値の創造」、つまり「市場のニーズを探り、ニーズを反映したサービス・財を提供し続けること」である。経営の重心が生産に置かれると、品質がよく安く有用な製品を提供することに力が入る。需要が供給を上回っている市場では有効だが、視野が狭くなり消費者ニーズの変化に気づかずにがちだ。また、販売に重心を置くと、売上量や売上高に目が行き顧客との長期的関係を構築することを忘れがちになる。生産や販売が「内から外へ」の視点であるのに対し、マーケティングは「外から内へ」の視点である点が異なる。供給側の①製品価値②流通手法③価格設定④販売促進——の4要素と需



**図4 利益の源泉**

要側の①課題解決力②利便性追求③消費価値欲求④信頼性確認——の 4 要素を融合させることである。

### 3) 過去・現在・未来のバランスを重視する B S C (Balanced Scorecard)

B S C は 1992 年に米国のハーバード・ビジネス・スクールのロバート・カプラン教授とコンサルタントのデビッド・ノートン氏によって開発された「業績評価の P D C A (Plan Do Check Action) サイクルをサポートする経営戦略管理システム」で米国や日本の大企業で普及している。S W O T 分析やマーケティングをこなしても利益が上がらなければ事業は続かない。そこで、経営の重要要素として 4 視点ごとに重要業績評価指標として K P I (Key Performance Indicators) を設定し、数値化し、点数化し、計測し改善につなげる手法である。

B S C システムの概念図を図 5 に示しているが、例えば、「財務の視点」であれば大きく分けて収益の増大を評価する成長性の視点とコスト削減や効率性の視点の K P I が必要になる。B S C では、業種、事業特性、導入目的、戦略目標に応じて、どんな財務指標を設定するのが良いかを考え、柔軟に対応する。起業の場合は、売り上げ成長率、損益分岐点到達度、キャッシュフロー計画などが K P I の重要業績評価指標となろう。付加価値人件費比率など工夫が必要な場合もあろう。

「顧客の視点」では、製品やサービスの最終消費者を対象とするのはもちろんだが、企業にとって重要な利害関係者（ステークホルダー）を含めて広く考える。例えば、卸売業者・小売店、フランチャイズオーナーなどもカバーする。指標としては、顧客満足度、マーケットシェア、製品開発進捗状況、顧客への価値提供計画の進捗度などが考えられる。

「業務プロセスの視点」は、株主と顧客を満足させる業務にするかを測る視点で、大きく分類してイノベーションプロセス、オペレーションプロセス、アフターサービスプロセスの 3 つがある。イノベーションプロセスは、研究開発、製品やサービスの設計などの指標が考えられる。オペレーションプロセスは、生産リードタイム、不良品率、一人当たり営業マンの販売額、製造コストなどの指標が考えられる。アフターサービスプロセスは、顧客の再発注率、顧客継続率・リピーター率、

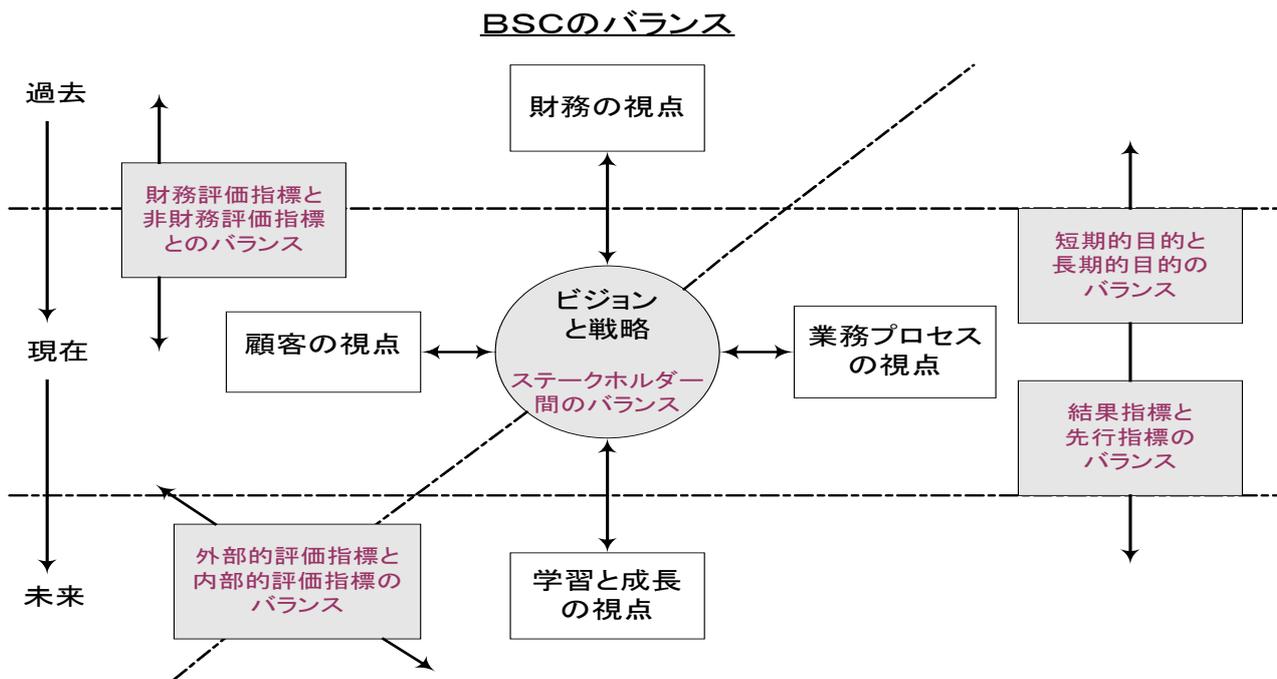


図 5 BSC のバランス

新しいアフターサービス開発度などが考えられる。

「学習と成長の視点」は、ビジョンと戦略を達成する能力を測る視点であり、人的スキル、ITインフラ、組織風土など分野が広い。指標としては、特定資格（技術）の保有率、情報共有・活用度、新技術開発数、現場でのQC活動実績などが考えられる。

これらの指標のほかに、BSCシステムには「結果指標」と「先行指標」がある。「結果指標」は期末の業績評価で重要になり、「先行指標」は結果を生み出すのに必要な因果関係の強い要因である。例えば、「財務の視点」の結果指標として「売上高成長率」を設定した場合、先行指標として「既存顧客の売上成長率」「新規顧客の売上高構成比」を設定できる。「顧客の視点」の結果指標として「新規顧客開拓成功件数」を結果指標として設定し、先行指標として「新規顧客開拓商談実施回数」を設定することができる。「業務プロセスの視点」の結果指標として「年間の新商品発売点数」を設定した場合、先行指標として「商品開発取り組みテーマ件数」を設けることができる。「学習と成長の視点」の結果指標として「有資格技術者数」を設定した場合、先行指標として「資格取得研修受講者数」を設けることができる。そして、これらの指標の合計が100%になるように点数づけし、合計点を出して総合的に評価する。特に重要と思われるKPIにはウエイトの高い比率を設定し戦略の重要度や視点間調整を図ることもできる

## V. インキュベーション・マネージャーの養成

### 1. インキュベーション・マネージャーの必要性

#### i. 少ない絶対数

これまで述べてきたように起業が必要であることは論を待たない。だが、起業するにはシーズ(種)の適・不適を判断する目利きが必要だし、シーズが芽を出し順調に育つようにするにはインキュベーション (incubation: 孵化) 機能が必要だ。起業の段階に到達するには数多くの課題をクリアしなければならない。中学、高校、大学、社会人のスポーツ競技で勝利するにしても、ピアノや器楽や合唱などの音楽コンクールで優秀な成績を収めるにしても、選手(シーズ)の能力が問われるのは当然だが、コーチや監督や指導者(インキュベーション・マネージャー)の能力が大きく影響することは日頃のスポーツ競技や文化活動などを観察していて痛感する。しかし、起業支援には「ヒト、モノ、カネ、情報」に関する知識が必要だし、技術力、マネジメント能力、課題の発見と解決の能力、説得能力なども必要である。また、さながら芸術家の創造力、冒険家のチャレンジ精神、失敗学の理論家、ハンズ・オン(Hands-on: 実践経験)の蓄積量、時代の変化を予測する未来学、リスク管理能力、先駆けて自己研修するのを厭わぬ意欲——が求められる。このようにレベルが高くビジネス能力ある資質が要求される。そのような仕事を行う人を一般的にコンサルタントと呼ぶが、ライセンスとして経営士、中小企業診断士、公認会計士等の資格やコンサルティングを行う個人や会社などがある。そして、従来県内では企業振興公社、商工会議所、商工会、産業創造支援センター、金融機関などに在籍する経営指導員やアドバイザーがそれらの任に当たっている。しかし、それらの組織体は多岐にわたる業務を抱え創業インキュベーションにかかりっきりとはいかないのが実態であり、主に起業した後の企業の経営革新支援を担っているケースが多い。ゼロから起業を目指す場合のコンサルティングには起業を志す人の人間性やポテンシャルに関する理解が極めて重要である点で一般コンサルタントと異なるし、自立できる企業になるには5年程度の年月を必要とするのでその間継続して支援する必要がある。さまざまな起業セミナーも開催されビジネスプラン作成なども行われているが、話を聞いて終わり、計画をつくって終わりのケースが多く、具体的なアクションに繋がらない。また、起業に成功して業績が順調に発展すれば県外へ流出してしまうケースが多い。県内に居住し続け県内で事業展開する人が必要な訳で、そのためには県内に能力ある指導者を抱えることが欠かせない。

つまり、インキュベーションを専門に担う人材が求められているのである。それを専門に担う資格として「インキュベーション・マネージャー」(IM: Incubation Manager)があり、その養成を「財団法人日本立地センター」が主催し「社団法人日本ビジネス・インキュベーション協会」(JBIA)が協力して行っている。だが、このIM資格保持者で県内在住者は2人しかおらず(平成24年5月現在)、しかも県内機関への所属を終了し宮城県の機関に在籍しているので実質的にゼロである。また、公務員が資格を取得するのは利益の概念が理解できないので不向きだったり、資格取得しても異なるセクションに人事異動するので機能しなかったり、期限付き採用のケースもあり

冷遇されている現実もある。ところが、青森県には27人、秋田県には17人、福島県には35人のIM有資格者がおり（平成24年5月現在）、数多くの起業が誕生する源泉になっている。全国には約300人のIM有資格者がいる。資格取得の養成講座を受講するには受講料が30～40万円、4カ月程度の期間が必要で誰でも受講できる訳ではない。有資格者が多い県は自治体が資金助成したりして積極的に養成したのだ。山形県のインキュベーション機能は劣っているため、地域資源は生かされず、起業は起こらず、仕事は増えず、産業の新陳代謝が進まず、就業機会が少なく、所得が増えず、人口減少にブレーキがかからないのである。IMが起業家精神の旺盛な人を支援するにしても、かかわり合いの濃淡にもよるが一人のIMは年間10件程度の案件を抱えるのが限界だろう。だが、IM有資格者が30人もいれば山形県の産業界は変質するだろう。急ぎIMを養成してビジネス・インキュベーションを科学的、合理的に進化させ起業環境を整える必要がある。

## ii. インキュベーション・マネージャーに期待できること

IMの役割は第一義的には起業を支援してもらうことだが、ほかにも県産業の振興に関し持てる知見や力量を発揮してもらえることが多々ある。IMの存在価値は本県ではほとんど認識されていないし、IM自身も気付いていない面があるが、産業の最前線の現場で奮闘している人である点で最も重要な知見を有している人であり、本県の産業風土全般のイノベーションに貴重な提言をもらえるはずだ。起業支援に欠かせない人材であることを踏まえながら起業支援以外の登用領域を列記する。

### 1) 産業政策への提言

産業の現状や課題について、行政の政策マンでは身につけられない現場での実践に基づく確かな知見を保有しており、産業政策の方向性、産業界の問題点、優れている点、規制緩和すべき点、政策支援すべき点、重点的に取り組むべき点など課題解決型の提案をしてもらう。

### 2) 業界の情報開示強化へ体質改善

経営者はガードが堅く財務諸表やCSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）報告書は示すが、他の情報は一切開示しないことが多い。県産業を創造性志向にするには人間中心資本主義にする必要があり、企業の強み、成長戦略など情報開示の企業風土づくりに協力してもらう。

### 3) 産業教育のカリキュラムづくりに協力

全国の高校の公民科担当教員の48%が「経済を教える適切な方法が分からない」と悩んでいる。「企業は人なり」であり、起業は人次第であるので産業教育が重要になる。小学校高学年以上から大学までビジネス教育を強化する必要があり、カリキュラムづくり、ビジネス土壌の改良に協力してもらう。

### 4) システム技術開発に助言

単発技術で売れる製品などない時代であり、時代のニーズや地域資源を利用した製品戦略を作成し複数の技術をシステムチックに組み合わせる必要がある。民間にあって大学や公的機関に欠けている機能であり専門性が異なる分野の結節点を繋ぎ新製品開発へ連携を促してもらう。

### 5) 農業者の経営能力向上を支援

県内農産物は高価格で加工食品の原料に向かない。また、経営体は青色申告の農家が多く企業体になりにくい。農協がマネジメントを担い産地直売施設を設け地域の女性たちが加工品開発を行うレベルである。6次産業化を目指すなら個々の農家の経営能力を向上させねばならず、その支援を行う。

### 6) 地域資源の再考と発掘で助言

「新しいコトに手を出すな」と助言するコンサルがいるし、本質を見ていないので時代の変化を読めない経営者もいる。「日本は資源がない」と言われながらも、再生可能エネルギーの面で本県は資源が豊富で有利な分野である。人、技術、文化面を含め発展可能性ある地域資源目利きをしてもらう。

### 7) ファンドと事業シーズをマッチング

中小企業の事業創出対策として公的ファンドや民間金融機関の創業ファンドが多数造成されようとしているが、現状はマーケティングなしで生産するプロダクトアウト型事業が多いし、ファンド側の投融資の是非を判断する力が弱い。投下資本が生かされる投資や融資にする助言をしてもらう。

### 8) 事業承継をアドバイス

経営者が困り果てているのに誰にも相談できないでいるのが後継者難問題である。放置すれば10年後に県内の事業所は半減すると見るコンサルもいる。経営者が信頼し相談できるIM、コンサルタント、経営指導員やアドバイザーになる手法を研究し県内の廃業を減らす対策を練ってもらう。

(以上、文責・石川敬義、平成 25 年 5 月)