



HOT
message

第10回 中小企業魅力発信月間セミナー

『コロナ禍の教訓とエコノミックガーデニング』
～条例、その実践に向けて～

拓殖大学／政経学部経済学科教授 山本 尚史氏

危機について

コロナ禍は全世界にも日本にも危機ですから、まず、危機についてお話しします。アメリカ大統領ジョン・F・ケネディの言葉に「危機は二つの漢字で成り立つ。一つは危険の危、もう一つは好機の機だ」があります。危機は確かに大変で危険だけれど同時にチャンスでもあるという見方です。

危機をさらに短期的な危機と長期的な危機に分けて考えてみましょう。短期の「危険」と「好機」に関しては、まさしく今、爆発的に進行している急性的な状況です。これは以前には想定すらしていなかった短期的な「危険」ですが、同時に短期的な危機はイノベーションのための「好機」でもあり、今までになかった解決を今、世に出す、つくっていく時期だと考えられます。

今はどんな経済状態かというと、アベノミクス景気が終わり、景気上昇中

も関わらず、その実態が十分に感じられない状況です。アベノミクス景気の山は2018年10月でした。

つまり、コロナショックの1年以上前に既に景気の山は越えて下り坂になっていました。そして、それに続く景気の谷は2020年5月であり、世の中がコロナで大変だった頃には既に景気の底を打っていました。底を打ってか、今は景気の上昇局面のはずなのに景気の回復が経済全体に広がっていません。その上、コロナショックの後、ロシアとウクライナの紛争による円安と資源価格の高騰で景気が回復しつつあるとは思えない状況です。ここでどうやって活路を見出すのが短期的な「好機」となります。

短期的な危機と同時に長期的な危機もあります。長期的な危機は慢性的であり、ゆっくり進行します。慢性的な危機にはどんな「好機」があるかという



と、システム変革の「好機」です。何か不都合なことが起きると、このグループが悪い、あの取り組みが悪いという責任転嫁になりがちですが、悪者探しをするのではなく、機能不全となっている問題点にはどんなところがあるのか、仕組み全体を冷静的に眺める必要があります。仕組みの中で機能していないところがわかれば、機能不全なところを回避するか、改良して新しい仕組みをつくることができます。長期的に見ると今がその「好機」であると思います。今は、景気が悪いという意味では短期的な危機ですが、地方創生、地域経済イノベーションのためにシ

ステム全体をアップグレードする「好機」だと思っています。

講演のポイント

今日の講演では、次の4つがポイントとなります。

- ① 望ましい未来へのシナリオを考える
 - ② 望ましい地域経済をつくるのに大切なこと
 - ③ 中小企業振興基本条例の活用
 - ④ 企業支援方法として有望なのは情報提供
- これらについて、順を追ってお話ししていきます。

2050年の世界4つのシナリオ

2050年の世界はどのようなものでしょうか？外国の科学者によると、これまでの研究から4パターンのシナリオが考えられるそうです。

(1) 過熱するグローバル市場経済

このシナリオでは、グローバル市場での経済活動が最優先されます。貿易・金融・労働・エネルギーの各分野で規制撤廃や自由化がさらに進みます。これにより経済活動で活発になり、生産・物流・消費が全世界的に拡大するので好景気が続き、経済がオーバーヒートするところまでいつてしまいます。景気は良くなりますが天然資源は過剰使用になります。気候変動が加速し、生態系が危機に陥ります。

(2) 大都市中心の超効率的グリーン経済

このシナリオでは、エネルギー革新が起きて省エネが進みます。特に化石燃料の使用をやめて、効率的なエネルギー資源が用いられます。これは原子力のことであり、現在のような核分裂技術ではなく新しい核融合技術による原子力活用が2050年には商業化されると思いま

す。安全な原子力技術が実用化し、政府の大規模な公共投資と相まって、経済活動は住みやすい大都市に集中します。大都市間の国際交流が進み、世界は安定的に繁栄します。大都市が栄える反面、地方都市は衰退したり消滅したりします。また、巨額の公共投資のために、諸国の財政赤字は拡大します。

(3) ローカル経済の隆盛

このシナリオでは、大都市ではなく地方の小都市が中心となる経済を描きます。人々は個性的なライフスタイルを好み、消費者自身がサービスやモノをつくる、そういう経済に向けた環境づくりが進みます。政治経済的にも地方分権が進み、中央政府が弱体化し、財源も地方での経済活動が中心になって地方の役割と力が強くなります。生産、人材、物流が地方に分散し、再生可能エネルギーの利用やリサイクルが進むことで自立的な地方経済ができます。これは多様性を重視する経済のあり方の一つであり魅力的なのですが、一方で、地方都市間の格差は拡大し、各地で有能な人材の取り合いが起きます。また、地

方重視が進行するために、地元
のローカルルールがグローバル
ルールや全国的なルールよりも
優先されるといふことになり、
地域社会によつては住民の同調
圧力が強まることになるかもしれ
ません。

(4) 経済ナショナリズムと管理国家

これは、国際協力や国際経済
活動がスムーズにいかなくな
り、国家間の紛争が日常化する
悲観的なシナリオです。AIや
ITが国家による市民監視や経
済統制のために使われます。物
流・人材・情報は国家の管理下
におかれ、国際取引は停滞し、
慢性的な不景気が続きます。貧
困や国際的な経済格差が生じ、
積極的な軍拡が進み国際紛争が
勃発します。

2050年に向けて以上の4
つのシナリオがありますが、ど
の未来になるかはわかりませ
ん。一つ確かなのは、こうした
変化の中で日本は急激な人口減
少と超高齢社会を迎えること
です。

望ましい未来への道

望ましい未来への道として、
①中小企業の経営変革 ②中小企

業基本条例 ③エコノミックガー
デニングの三つがあります。こ
の中で、中小企業の経営変革
が最も大事です。

望ましい未来として、私は、
地方分散シナリオとローカル経
済の隆盛を想定しますが、その
未来に向かう中で最も重要なこ
とは、中小企業が未来の地元経
済をつくることのできるよう
に、経営変革を進めることです。
各地には様々なタイプの中小企
業があります。

例えば、あまり知られてはい
ないけれど優れた技術を持つ企
業や将来有望な新規企業、小さ
いけれど多業種で活躍する企業
など、これらの成長企業が活躍
すると新規雇用をたくさんつく
ります。それから急成長をしな
いものの安定的に雇用をつくる
老舗企業もあります。こちらは
事業承継の課題がありますが、
それを成功させるように異なる
業態の企業と戦略的に組むこと
で、自社事業を長く繁栄させら
れます。

また、目立たないけれどその
企業のお陰で地域経済生態系が
安定して成り立つような企業も
ありますし、経営的には弱体で

も経営者の夢を実現した企業も
地域の中では重要な企業です。

経営と事業変革の方向性

どんな企業であれ、非常に大
切なことは、その企業が安定的・
長期的に繁栄するには何らかの
経営変革が必要だということ
です。望ましい変革の方向性とは、
若い人や移住者に優しい労働環
境づくりです。そのことには、
30代で年収400万円以上の給
料、雰囲気の良い職場、休日の
確保などが含まれますが、中
でも職場での良い人間関係、コ
ミュニケーションがしっかりと
していることが絶対に重要です。

さらに、事業承継が可能な財
務体制づくりも重要です。こう
した環境づくりのためには、同
友会が持っている非常に便利な
ツールとして「企業変革支援プ
ログラム」がお勧めです。

経営変革は経営者の権利でも
あり責任でもあります。経営
者と従業員のために良い経営環
境を地域の皆で一緒につくるこ
とが重要であり、まさに企業変
革を後押しするのが中小企業振
興基本条例です。中小企業振興
基本条例は経営者が経営変革し
やすい環境づくりに不可欠なも
のであり、その環境づくりの戦
略としてエコノミックガーデニ



ングが大事です。要するに経営変革、中小企業振興基本条例、戦略は三位一体のものです。

中小企業振興基本条例を活用する

条例とは、地方自治体が地方議会の議決によって自主的に制定するルール、つまりご当地限定のルールです。いま申し上げている中小企業振興基本条例は理念条例であり、わが自治体の中小企業支援や振興はこういう考え方を基にしていきますという姿勢を表明するものであつて、行政に対して何々をするこゝとが出来るといふ権力を与えるものではありません。中小企業振興基本条例は、地方都市での事業者や教育機関、金融機関等々の様々な人たちの役割を規定し、資金支援以外の道を拓くものです。ただし、条例自体では中小企業振興はこういう考え方でやっていきますとしか言っていないので、中小企業支援を具体化していくためには相応の仕組みが必要になります。

例えば、北海道釧路市には優れた中小企業振興基本条例があります。中小企業支援にこの条例を生かすことがなかなか出

来なかったそうです。そして、その理由は具体化していく枠組みが欠けていたからだと言いました。

具体化のための枠組みの一つは合議体です。中小企業振興基本条例の活用には、地元の産業と企業に対する実態調査と合議体づくりが条例制定と共に必要です。条例、実態調査、合議体というセットです。中小企業振興基本条例に基づく合議体は、名前も構成も様々です。合議体がどんなことを行うかも様々です。ここで、合議体が具体的に何をやるかが非常に重要なところ。条例に基づく合議体は条例の理念を具体化する枠組みの一つですが、気をつけたいのは合議体と中小企業支援の施策を実施する主体との関係です。

合議体である推進会議や産業会議が日常業務で中小企業を支援するわけではありません。そうすると合議体（産業会議や協議会）と中小企業の支援を行う実施主体との関係において、合議体がどういう役割を果たすのかが決定的に重要になってきます。

合議体の役割として、情報共有、各団体で支援情報の共有、連携・協力を推進、関係者の意見表明、施策に関する調査・検証・モニタリングを行う等、様々な例があり、それぞれに難易度は異なります。既に中小企業振興基本条例が制定されているところではもう一度合議体の位置づけを見直し、条例の範囲の中で合議体の活動を明確化していくことが必要です。



合議体と支援実施主体との間で情報を共有することは大切ですが、共有された情報を誰にどう届けるのかという課題が常に残ります。いろんな支援機関が支援内容を発表して終わりでは意味がありません。発表された支援施策が経営者まで届くことが非常に重要なのですが、どうすればそれができるのか、意外に見落とされています。また、中小企業支援施策の提案も簡単ではありません。合議体メンバーの皆さんは必ずしも政策提言の経験が豊富ではないからです。各地域で、まちの成り立ちや産業の仕組みや構成、人口構成等に配慮しつつ、合議体にどんな役割を与えるのか、合議体にどんな重要性を与えるかが重要になってきます。

エコノミックガーデニング(地域経済賑耕)による情報提供

望ましい未来への道として、もう一つ重要なのが戦略です。これから申し上げる「エコノミックガーデニング」は望ましい未来への戦略の一つです。エコノミックガーデニングの始まりはアメリカのコロラド州リト

ルトンという小都市です。ルトンでは1980年代末に軍需産業の工場が撤退したために多くの雇用が失われました。その後、ルトン市役所は企業誘致に頼るのではなく地元の中小企業を応援することで地域経済の振興を図るアプローチに切り替えます。当時としては画期的なアプローチでした。ここで行われたのは企業経営者同士のネットワークの拡大、先端企業同士のマッチング、企業と支援機関の連携、経営者が必要とする情報の提供、SNSマーケティング、地理情報システムの活用などでした。こうして地元経営者を応援した結果、15年間で市の売上税収が190%増、就業者数は2倍になりました。この結果はエコノミックガーデニングの取り組みだけの成果ではありませんが、エコノミックガーデニングをやらなければこの結果はなかったというのが専門家の意見です。

成長余力のある地元企業を地元の人たちが協力して伸ばしていくというのがアメリカのエコノミックガーデニングの考えですが、日本でのエコノミック



クガーデニングはアメリカとは異なります。特定の企業に支援を集中して伸びる余地のある企業だけを伸ばすのではなく、地域経済全体の「土壌」を改良し、ネットワークや情報提供を通じて、地域内のやる気のある企業ならどこでもメリットを受けられるようにするのが日本型エコノミックガーデニングです。「エコノミックガーデニング」を漢字で表すと、「地域経済振興」ならぬ「地域経済賑耕」となります。

日本でのエコノミックガーデニングの特徴は、進取の精神が旺盛で、価値を生み出していく地元の中小企業が長生きして繁栄するようなビジネス環境を構築していくものです。ですから活躍する主体は経営者、事業者

さんです。事業者、中小企業が長生きして繁栄するような環境づくりをしよう、地元の土壌に合うように独自に仕組みをつくらうという取り組みなので、試行錯誤は当然ありますし、いろんな調査も必要になってきます。

日本でエコノミックガーデニングを最初に始めたのは静岡県藤枝市であり、次に徳島県鳴門市、千葉県山武市、奈良県生駒市と続きます。エコノミックガーデニングで考える中小企業支援策としては、経営者に対する情報提供が最も大事です。補助金の提供や低利融資、融資保証も大切ですが、地元企業全体にとって最も大事なものは、ニーズ情報やマーケット情報だと思っています。

エコノミックガーデニングで注力していることの一つは、地元金融機関や図書館との協力です。公立図書館にはビジネス支援制度があり、そこに力を入れている図書館が数多くあります。エコノミックガーデニングのその他の手法としては、地理情報システム、ビジネスコーチング、地域ポイント制度などが考えられます。

エコノミックガーデニングの実施上の注意点として、達成に向かうプロセスが挙げられます。出来た庭が重要なのではなく庭を作り続けることが鍵です。土壌や植物、環境の変化に応じてもやり方を変えながら耕し続けることなのです。

中小企業の経営変革、中小企業基本条例の活用、エコノミックガーデニングの実施により、多くの地方都市で人々が望ましい未来への道を歩みますように、期待しつつ、講演を締めたいと思います。ご清聴をありがとうございました。