

《4》横浜型経済戦略を理解するためのキーワード

⑤横浜元気企業1000社作戦（既存産業の活性化に向けて）

1 はじめに「分権時代の経済政策（産業政策）」に求められる視点とは

ナショナル・ミニマムの達成からローカル・オプティマムの実現へ、地方分権改革推進会議が2002年6月に取りまとめた「事務・事業の在り方に関する中間報告―自主・自立の地域社会をめざして―」で示したこの考え方は、これからの時代の政策を考える上で、すべての分野に共通する基本的考え方であると言える。もちろん、分権会議がこの考え方を提唱した意図は、国が地方に様々な事務事業を義務付け、関与する際の論拠となっているナショナル・ミニマム論が絶えず拡大され続けてきたことから、この拡大解釈に一定の歯止めをかけることにあった。しかし、地域において住民ニーズに即した最適な政策形成が可能となる状態を目指すという「ロ

1 カル・オプティマム」の考え方は、地方側に対しては、政策や公共サービスは、供給側ではなく需要側の視点から考えていかなければならないこと、このため、「マス

（mass）」ではなく、できるだけ「個（one）」に目を向けて政策を考えていかなければならないことを示している。公共サービスの公平性とは、かつては、「一律」に供給するということの意味していたが、今後は受け手それぞれにニーズに応じて、求めているものを求めているだけ受けられるということに変わってきているのではないか。そうでなければ真の市民満足は達成できないであろう。

平成16年度の経済局運営方針に掲げた「横浜元気企業1000社作戦」は、こうした点を踏まえて、まさに分権時代にふさわしい経済政策（産業政策）の展開を目指して取り組んでいるものである。

2 元気ハツラツ！既存産業に向けてくませ、いま横浜元気企業1000社作戦か

横浜経済は、開港以来培われてきた「ものづくりのころ」に支えられているといえる。ここでいう「ものづくり」とは、アイデア、ノウハウも含めて何かを創造すること、新しいものを生み出すこと、新しいものを生み出すことである。横浜経済の底流には、製造業においても、商業においても、サービス業においても、「ものづくりのころ」が根付いている。言い換えれば、いわゆる老舗中小企業のマインドとパワーが横浜経済の発展を支えてきたと言えよう。

しかし、1990年（平成2年）のバブル崩壊後の長いデフレ不況や、経済のグローバル化の進展など、企業を取り巻く経済環境の大きな変化に見舞われて、横浜の「ものづくりのころ」は元気を失

つてしまったかにみられる。この間、横浜市では、金融対策や経営診断・相談などにより、中小企業の経営の下支え・安定化に取り組んできたが、景気に明るさが見えはじめた流れを着実にとらえて、市内に本社を持つ企業の98%以上を占める既存中小企業の元気をいち早く回復し、横浜経済全体の活力を取り戻そうというのが「横浜元気企業1000社作戦」のねらいである。

今年6月に、企業立地促進条例が効を奏して、みなとみらい21地区への日産自動車本社の進出が決定したが、こうした世界的な企業が横浜へ次々とやってくるようになるうえで、また、バイオ、ITといった新たな成長産業がいきいきと活動するうえで、さらに、横浜経済の将来の担い手となる創業・ベンチャー企業が市内で着実に成長・発展していくうえで、既存中小企業が元気であるこ

とが不可欠である。今こそ、長く横浜経済の発展を支えてきた老舗中小企業のマインドとパワーの再生が求められている。既存産業が元気であってこそ、横浜経済が元気であると言えるのである。

3 創業から株式市場までを一貫してサポート！横浜元気企業1000社作戦とは

「横浜元気企業1000社作戦」は、横浜経済活性化の牽引役となる、意欲ある元気な中小・中堅企業や商店街を新たに「横浜元気企業」と名付け、市内の既存中小企業の経営革新・技術革新の支援等さまざまな施策の展開を通して、3年間で1000社以上とする取組である。ここでいう「横浜元気企業」とは、市や横浜産業振興公社などの関連団体が行う各種支援策を活用することを通じて、元気になった（＝成長・発展や活力

向上が図られた) 市内の中
小・中堅企業(個人企業を含
む)や商店街である。必ずし
も株式市場までを視野に入
れた右肩上がりの成長・拡大を
志向する企業だけでなく、独
自の技術やアイデアを持つ
ていきいきと活動している企
業や、地域にとつてなくては
ならない存在となつては、
賑わいと活気にあふれた商店
街なども「元気企業」である。

企業の「元気さ」をどのよ
うな指標で測るかという点、
売上高や収益性などのいわゆ
る財務的な指標はもちろんだ
が、たとえば経営者や社員の
やる気、社内の活気さなど、
マインドやパワーを重視する
こととしている。経営が健全
でなければ元気は出ないだろ
うが、苦しい中でも、何かや
つてやろうと社員が一丸とな
つて頑張っている企業は、ま
さに「元気企業」そのもので
ある。そういうマインドが横
浜経済の活力につながるの
である。

こうした横浜元気企業10
00社作戦の意義として次の
3点があげられる。

①one to oneサポートを
目指して、企業との「face
to face」の関係づくり
第1は、市内企業との「face

to face」の関係づくりを目指
しているという点である。議
論の過程で、市内にはもとも
と元気な企業がたくさんある
のだから、そういう企業を1
000社発掘してPRするほ
うがわかりやすいのではない
かという意見もあった。そうい
うことならば簡単なことで、
新聞社や雑誌社と提携して行
えば、1000社や2000社
はすぐに集められるであろう。

しかし、ここでいう「横浜
元気企業1000社作戦」に
は、分権時代にふさわしい地
域経済政策(産業政策)への
想いが込められている。地域
において最適な経済(産業)
政策を決めるということは、
すなわち地域経済の実情や市
民(産業政策では企業という
ことになろう)のニーズに即
して、市民自身が主体的な選
択によつて政策を決定し、自
ら責任を負うということであ
る。このため、最近では政策
形成の過程においても市民と
の協働の試みがなされている
が、行政にはこれまで以上に
個々の市民(企業)と向き合
つて、そのニーズに即した政
策をつくっていくことが求め
られている。だからこそ「現
場主義」が重要なのである。

「横浜元気企業1000社
作戦」に込められた、こころ

ざし、は、1つには市内で元
気に活動する企業をとにかく
「たくさん」にしようという
ことであるが、もう1つは、
少なくとも「1000社」と
は常に「face to face」「one to
one」の関係を築いていこうと
いうことである。従つて、
「市や横浜産業振興公社など
の関連団体が行う施策の活用
を通じて」ということが重要
なのであり、工業課、商業・
サービス業課、あるいは横浜
産業振興公社など、支援策の
所管課の取組が鍵になる。初
年度である平成16年度は10
00社のうち約300社を目
標に掲げているが、現在、各
課ともその達成に向けて一丸
となつて頑張っている。特に、
今年の9月から、横浜市中小
企業支援センター(財)横
浜産業振興公社を指定)に、
民間専門家であるプロジェクト
マネージャー及びサブマネ
ージャーを導入して、創業から
株式市場までを視野に入れ
た、「one to one」のきめ細か
な企業支援を行っているが、
「元気企業」や上場企業を増
やしていくうえで、大いに期
待できる取組である。

1000社作戦の取組を通
じて、横浜経済の活力の源と
なる元気な企業をとにかく
「たくさん」増やして、こうした

企業と常に「face to face」
「one to one」の関係が築く
ことができたならば、今後の
経済政策(産業政策)の展開に
とつて大きな力となる。

②創業から株式市場までの一
貫した施策体系づくり
第2は、産業政策の体系の
一貫化である。
先に述べたように、横浜市
では企業誘致、創業・ベンチ
ャー企業の育成等のほか、中
小企業に対する金融支援や経
営相談・安定化支援などの施
策を進めている。一方、証券
取引所に株式上場している企
業に対しては、横浜プレジデ
ント会(一部・二部上場企業)
やジャスダック社長会(ジャ
スダック市場等上場企業)が
あり、かつては上場企業10
0社作戦といった取組もあっ
た。しかし、その中間のステ
ージに位置する企業について
は、これらをターゲットとし
た施策が明確ではなかった。
確かにこれまでも新技術・新
製品開発支援や経営革新支援
などの施策は行っていたし、
商店街についてもさまざまな
活性化策を実施していたが、
これらは個々にその目的や目
標が設定されていたものの、
総体的にみて何を目指してい
るのがわかりにくくはなか

ったか。いろいろな施策を展
開していたにも拘わらず、そ
のことが企業や市民にきちん
と伝えられていなかったの
ではないか。
こうしたことから、図に示
すように、企業の成長・発展
ステージにおいて、「中小企業」
と「株式上場企業」との中間ス
テージに「横浜元気企業」を
位置付けることによつて、そ
して新技術・新製品開発など
のさまざまな施策をこの「横
浜元気企業」の創出のために、
市内の既存中小企業を「元気
企業」にするために行うのだ
ということに目的を明確化す
ることにした。これによつて、
創業から株式市場までの企業
の成長・発展ステージに応じ
た一貫した施策体系ができあ
がったのである。このことは、
同時に「one to one」の考え方
にも通じるものである。この
ように、創業から株式市場ま
でを視野に入れて、それぞれ
の企業の成長・発展ステージ
に応じた、きめ細かく支援施
策を体系化して示したのは、
筆者の知る限りでは他都市に
例を見ないものであろう。

このように市民(企業)に
とつてわかりやすい施策体系
を示すことにより、既存産業
の活性化に取り組み決意をメ
ッセージとして伝えることを

意図している。

③市民（企業）ニーズに即した、施策の評価とこれに基づくスクラップ&ビルド

3つめは、「横浜元気企業1000社作戦」は事業評価の指標として応用できるということである。経済（産業）施策のなかには、企業に直接サービスを提供するのではない、いわばインフラ整備ともいえる施策もあるが、大部分は「横浜元気企業1000社作戦」の考え方を応用して効果検証を行うことができよう。もちろん、50社元気にできたからその施策は有効で、5社しか元気にできなかったから効果が薄いというような数の議論は成り立たない。しかし、ヒット率のようなものは一応の目安として使えるし、「横浜元気企業1000社作戦」にとって必要な施策は何かという視点でスクラップ&ビルドに取り組むこともできる。特に、補助金・助成金をツールとした施策については、顧客満足度（CS）指標などを応用して効果検証を行い、元気企業1000社作戦への寄与という観点も含めて事業評価をきちんと行うことが必要であろう。もちろん、これらは自己満足のものであ

ってはならないので、企業経営や地域・産業活性化に係る分野の専門家などで構成する評価委員会をつくって、外部の第三者による評価を実施したいと考えている。

行政が、現場主義に徹して市民（企業）のニーズに即してつくった施策を、市民（企業）の満足度を指標として評価し、繰り返し見直ししていくことは、地域における最適な経済政策を形づくることにながっていくのではないか。

4 ダイナミズムの再生に向けて横浜元気企業1000社作戦の今後の展開

これまで述べてきたように、「横浜元気企業1000社作戦」は、さまざまな支援策の展開を通して既存中小企業が元気にいきいきと活動できるようにしようとする取組であるが、同時に、その元気を増すようにする取組でもある。

そこで、今後は「one to one」サポートの考え方を基礎において、横浜型債券市場や中小企業支援センターにおける経営革新支援をはじめ、「創業から株式上場までの一貫したサポート」のための具体的な施策をさらに充実し、

きめ細かな施策体系としていくことが必要である。このため、平成17年度予算編成にあたっては、従前の施策体系の見直しを行い、企業誘致、ライフサイエンス都市推進、IT産業振興などとともに「横浜元気企業1000社作戦」に対応した事業を重点施策として位置付けて積極的に打ち出すこととして検討を進めている。

このような「横浜元気企業1000社作戦」の取組にあたっては、民の英知を結集するとともに、何よりもまず経済局自体が元気でいきいきとしていなければならないだろう。現在、このためのさまざまな取組を行っているが、一例を挙げるならば、本年5月から経済局及び横浜プロモーション推進事業本部の中堅・若手職員22人で構成するプロジェクトを設置し、将来に向けた経済政策のあり方や具体的な展開方法などについて議論を進めている。今回の調査季報では、その有志が今後の経済政策のあり方に関して「提言」をまとめているが、こうした中堅・若手職員のマインドとパワーは、これからの経済政策を支える大きな力として期待できよう。

横浜経済のダイナミズムの

再生に向けて、我々はこれからも弛むことのないチャレンジを続けていく。

△斉田裕史 経済局経済政策課課長補佐

図 横浜元気企業1000社作戦の基本的考え方

