

Title	関西の地域特性を踏まえたレジリエンス経営と起業家の育成
Author(s)	山崎, 宏之
Citation	年次学術大会講演要旨集, 35: 162-166
Issue Date	2020-10-31
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/17374
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

関西の地域特性を踏まえたレジリエンス経営と起業家の育成

○山崎宏之（合同会社山崎宏之事務所）

info@DrYamasaki.com

1. はじめに

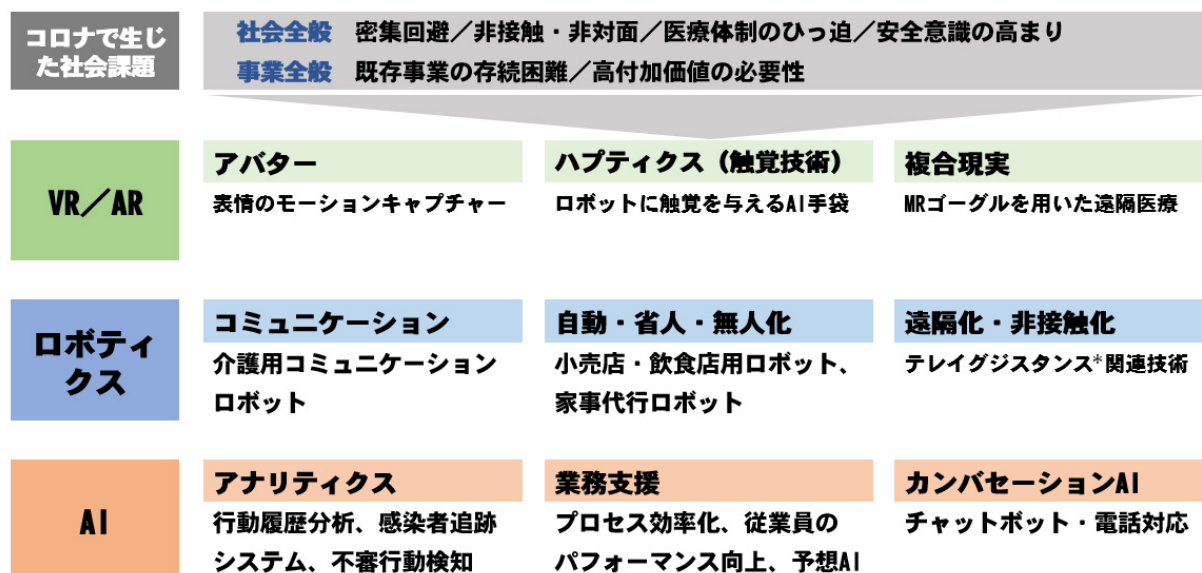
筆者は近年、一貫してイノベーションと地域創生に関して考えて来た [1]・[4]。今回の「コロナ禍」においては、ウイルスとの闘いに並行して産業・金融・雇用・経済の崩壊危機に対処する必要がある。危機管理経営の第一は「生き残る」ことで、キャッシュを得ながら業務体制を維持・改善し、年度事業計画を見直し、経営シナリオの再設定が必要である。国内外・地域のビジネス動向、政府や地元自治体の政策を見極めて、逆境を吸収して成長につなげるレジリエンス経営を進めて行く必要がある。

本報ではまず、短期・中期・長期の構造変化の時間軸とそれぞれの対応すべき経営的アクションを整理し、「知を富に変える」ための方法を考えたい。

次に、地域創生の推進には、イノベーションを基軸とした企業群の勃興が最重要課題で、その本質は地域で事業を興し、ビジネスチャンスを掴み、軌道に乗せ、雇用を生み出し、納税をし、地域を活性化することに尽きる。地域の課題として若年層の関心が、そもそも起業に向かわなければならない。地域の官民組織の一体感の高いプログラムの内、特に技術の商業化に注力している起業家の育成事例の特徴を考える。

2. コロナ危機の影響における短期・中期・長期の構造変化

2019年「デジタル手続法（デジタルファースト法）¹」により、行政手続きの原則デジタル化の流れが確定した。結局、本年発生したコロナ禍は、企業には生産性向上のチャンスに加え、デジタル化関連の新たなビジネスチャンスの発生を加速している（図1）[5]。AIやブロックチェーン等最新テクノロジーの開発・実装にも、コロナ対策を主軸とした国や自治体の政策動向の大きな反映が見られる。



*実在の場所とは異なる場所で行動すること。

図1. コロナ危機により生じた社会課題とビジネスチャンス [5]

¹ 正式名称は「情報通信技術の活用による行政手続等に係る関係者の利便性の向上並びに行政運営の簡素化及び効率化を図るための行政手続等における情報通信の技術の利用に関する法律等の一部を改正する法律」。

2.1. コロナ対策を主軸とした国や自治体の政策動向

国の経済対策は、基本的考え方として、大きく次の段階が意識されている [6]。第一段階は感染症拡大の収束に目途が立つ迄の間の「緊急支援フェーズ」、第二段階は収束後の反転攻勢に向けた需要喚起と社会変革の推進を目指した「V字回復フェーズ」である。

前者は事態の早期収束に強力に取り組むと共に、その後の力強い回復の基盤を築くためにも、雇用と事業と生活を守り抜く段階であり、後者は早期のV字回復を目指して、観光・運輸、飲食、イベント等（以下「甚大な影響を受けている産業」）大幅に落ち込んだ消費の喚起と、デジタル化・リモート化等未来を先取りした投資の喚起の両面から反転攻勢策を講ずる段階である。

この2つのフェーズで、次の5つの経済対策が実施されている。①「感染拡大防止策と医療提供体制の整備及び治療薬の開発」、②「雇用の維持と事業の継続のための支援の更なる強化」、③「官民を挙げた経済活動の回復（特に「甚大な影響を受けている産業」）」、④「将来を見据えた強靱な経済構造の構築」、⑤「（感染の状況や経済動向を踏まえた）今後の備え」。

特に④に関して、生産拠点の国内回帰や多元化を通じた強固なサプライチェーン構築の協力支援、テレワークや遠隔教育、遠隔診療・服薬指導等 ICT 等を活用したリモート化やデジタル化の取組みを加速することが念頭に置かれており、公共投資の早期執行はこの分野が堅い。

政府の支援制度では、事業継続の下支えを目的に「持続化給付金」[7]、「雇用調整助成金」[8]、「経営継続補助金」[9]、「家賃支援給付金」[10]等が実施された。

休業補償に関しては、地域により大きな差が出た。事業者への休業補償は、東京・大阪・兵庫は100万円、福岡・石川は50万円、北海道・茨城・埼玉・神奈川は30万円、京都は20万円と支給額がバラバラである [11]。自治体の力量、物価の違いはあるにしても大きな差が出た。大阪府に関しては「休業要請外支援金」も支給された [12]。

多くの自治体は国からの指示待ちで、国の方針を実施することに注力し、国の方針と異なる地方独自の施策を実施して失敗すれば、自治体の責任問題になると考え、力量のある首長でなければ、地方独自の施策を講じることは難しい [11]。

2.2. 生き残るための経営的アクションの整理

コロナ危機の影響における「短期」「中期」「構造変化」の3つの時間軸とそれぞれの対応すべき経営的アクションを整理する（図2）[13]。経済再拡大のペースは不透明で、V字回復は極めて困難と予測される。特に、経済構造変化の可能性として、「チャイナ・リスクの再認識」「サプライチェーンの変革」「主要国の政権交代や経済政策の転換」を十分に念頭に置く必要がある。

ここで、燃料の役目を果たすのは資金であり、資金創出目標値を定め、各科目別に目標達成のための施策と策定・優先順位付けを行い、スピーディーかつアジ

表1. コロナ禍中対応とポストコロナ戦略 [14]

■ コロナ禍中対応

- 業務体制維持
- 資金繰り対応
- 決算・株主対応
- 年度事業計画の見直し・経済シナリオの再策定

■ ポストコロナ戦略

- 中期的経営計画の見直し
- 業務プロセスの見直し
- ビジネス戦略の見直し

時間軸	経済・金融シナリオ策定	事業戦略・経営管理・リスク管理
①短期	・ 今年の経済影響と活動再開シナリオ策定	・ 渦中対応（危機管理、顧客対応、資金繰り、在宅勤務対応など）
②中期	・ 来年の経済回復シナリオ策定	・ 中期事業計画見直し ・ 業務継続体制等見直し
③構造変化	・ 経済構造変化等のシナリオ策定	・ 事業戦略やサプライチェーンの見直し ・ 業務プロセス改革（テレワーク、デジタル化加速など）

図2. コロナ危機の影響における3つの時間軸と対応すべき経営的アクション [13]

ャイルに PDCA を回すことが求められる（表 1）[14]。

3. 地域創生のための起業家の育成

内閣府「スタートアップ・エコシステム拠点都市」[15] の選定，コロナ危機の影響による開疎化の流れ等（図 3）[16]，地域特有の企業環境，今回のコロナ禍を背景としたビジネス動向，大阪府市の政策立案方向を見極めて，新たなビジネスチャンスを描みレジリエンス経営を進めて行く必要がある。

3.1. うめきた 2 期案

JR 大阪駅に隣接する「うめきた地区」とは，JR 貨物「梅田貨物駅」の跡地，約 24ha の区域を指し，鉄道 4 社 7 駅が乗り入れ，1 日約 250 万人が行きかう西日本最大の「梅田ターミナルエリア」に位置する。

うめきた地区は，2013 年 4 月に誕生した 1 期の先行開発区域（再開発ビル「グランフロント大阪」²⁾と，2024 年に先行まちびらきを目指した 2 期開発区域³⁾とに分けられる。

2 期区域では，「みどり」と「イノベーション」の融合拠点をまちづくりの目標とし，「うめきた 2 期みどりとイノベーションの融合拠点形成推進協議会」（以下「官民協議会」）⁴⁾が中心となり，地区全体でおおよそ 8ha の「みどり」⁵⁾を確保し，世界の人々を惹きつける魅力を備えた「みどり」と一体となって，新産業創出，国際集客・交流，知的人材育成を図り，創薬等 12 分野のイノベーションの創出を目指している[19]。官民協議会はまちびらきに向けたプロジェクトを展開し，2020 年 7 月，府市共同歩調の成果として，内閣府「スタートアップ・エコシステム拠点都市」に選定された[15]。

3.2. 関西若手起業家の発掘と育成 (1) T-CEP

うめきた 2 期は最先端の技術を事業化につなげる人材育成に注力しており，2019 年 10 月下旬から大学や研究機関の研究者，企業の事業開発担当者らを対象に人材育成が始まった。5 年間で 100 人が

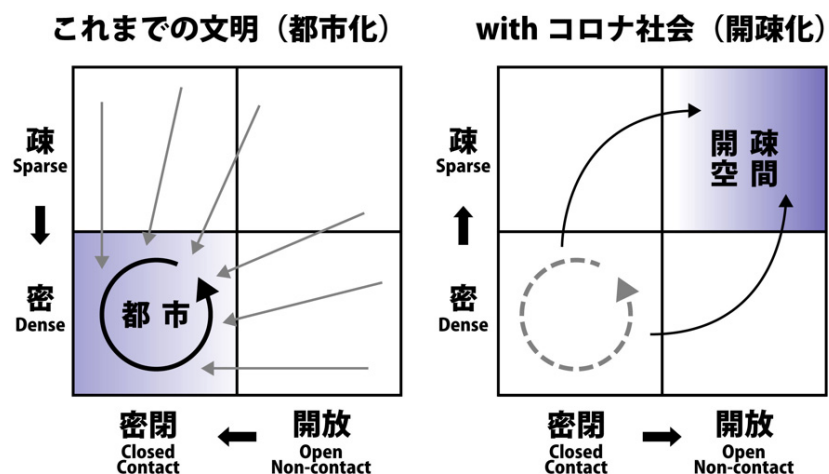


図 3. コロナ危機の影響による開疎化の流れ [16]

²⁾ グランフロント大阪は知的創造拠点「ナレッジキャピタル」を核として，商業施設，オフィス，ホテル，住宅から構成され，その内外にうめきた広場やナレッジプラザ，水景，地上・屋上の庭園などのパブリックスペースが散りばめられている。

³⁾ 2009 年 7 月「大阪駅北地区 2 期開発ビジョンを策定」，2011 年 4 月「土地区画整理事業，道路，都市高速鉄道，駅前広場の都市計画決定」，2013 年 10 月「うめきた 2 期区域開発に関する民間提案募集（1 次募集）を実施」（2014 年 3 月公表），2015 年 3 月「うめきた 2 期区域まちづくりの方針を決定」，2017 年 1 月「地区計画，用途地域等の都市計画決定」，2017 年 12 月「UR による開発事業者募集（2 次募集）開始」，2018 年 7 月「開発事業者決定」，2019 年 3 月「都市公園の都市計画決定」，2020 年 4 月「地区計画，都市再生特別地区，土地区画整理事業の都市計画変更」，2023 年「JR 東海道線支線地下化・新駅開業（予定）」，2024 年「一部区域の先行まちびらき（予定）」[17]。

⁴⁾ うめきた 2 期みどりとイノベーションの融合拠点形成推進協議会は以下の体制。○協議会 代表：関西経済連合会（専務理事），副代表：大阪商工会議所（常務理事），監事：大阪府（住宅まちづくり部 理事），会員：大阪府（住宅街づくり部 部長）・大阪市（都市計画局 局長，経済戦略局 局長）・都市再生機構（西日本支社 支社長）・オリックス不動産株式会社（取締役社長）・阪急電鉄株式会社（取締役）・大阪科学技術センター（専務理事），アドバイザー：国関係者・学識経験者，○幹事会 大阪市（うめきた企画担当部長），○事務局 大阪科学技術センター（イノベーション推進室）[18]。

⁵⁾ 2 期区域の中心部に約 4.5ha の都市公園が整備される。広域避難地としても機能する都市公園を整備することで，当区域の防災機能の向上を図ると共に，圧倒的で比類なき魅力を備えた「みどり」を中心とした，世界の人々を惹きつける「大阪の顔」となる都市空間を備えたまちづくりの実現を目指している[17]。

目標とされている。官民協議会の主催で「Technology Commercialization & Entrepreneurship Program=T-CEP」と命名されている [20]。

2019年に実施された第一回では、「テクノロジー・アセスメントおよび事業化人材育成プログラム—企業人材と研究者の事業家（化）への覚醒と共創の場—」を目指して、4カ月間の人材育成プログラムを実施し、うめきた2期出の事業創出に関心を持つ22人が参加。当初予定の20人を上回った。平日の夜や土日を使い、企業経験者や大企業の担当者らから指導を受け、技術シーズを事業化に結びつける人材の育成を目指した。実際にビジネス化を目指すシーズを取り上げるのが特徴 [21]。

2020年の第二回では、「“革新的な知を富に変える”イノベーション創出のための人材育成プログラム—企業人材と研究者の事業化への覚醒と共創の場—」を目指している [20]。

(2) U-25 KANSAI PITCH CONTEST

2018年11月にbillage OSAKA（株式会社MJE）主催により、25歳以下の若手起業家限定で開始されたピッチコンテスト「U-25 KANSAI PITCH CONTEST」は、多くの関西の主要官民組織⁶の支援を受けている [22]。

本イベントは毎年2月と8月に定期開催を予定されていて、これまで、プレイベント vol.0 を2018年11月14日、vol.1 を2019年2月13日、vol.2 を2019年8月5日、2019年9月6日には初となる東京大会を、vol.3 を2020年2月19日、vol.4 を8月17日に実施した。

出場者は25歳以下の若手起業家だけで、これから起業する挑戦者を企業や投資家等と結び付けることで、若手起業家の成長を支援し、伊藤忠株式会社・サントリーホールディング株式会社・大和ハウス工業株式会社・東和薬品株式会社・パナソニック株式会社・阪急阪神不動産株式会社・りそなグループが企業賞を出している。

初開催から約1年半で、日本最大級規模の若手ピッチイベントに成長し、関西の若手起業家の創出に寄与していると認め得る。

4. むすび

コロナ危機により、様々なコミュニケーション・ビジネス・生活をサイバー空間に移行させる必要性が一気に高まった。インフラやルールのみならず、企業経営もデジタル化に適合したものに転換する必要がある。企業経営のデジタル・トランスフォーメーションを一層進める必要があり、こうした企業改革を支える人材の育成が重要である。デジタル経済化がポストコロナ社会の鍵となる。

技術のみの人が起業するよりも、最初からドリームプレーヤーを入れて、大企業との連携を念頭におくことが成功確率を高めると考える。

米国のように、自国中心主義への傾倒を強め、戦略技術に対する規制の強化や重要技術の囲い込みの流れの中、日本の経済安全保障戦略上、必要となる技術の特定と、技術保有企業の保護等のための仕組み作りも今後重要になると考える。

参考文献

- [1] 大槻眞一，山崎宏之，西原一嘉，イノベーションと地域創生，研究・イノベーション学会年次学術大会講演要旨集，(31)，32-36（2016）。
- [2] 山崎宏之，地域創生に寄与する関西のイノベーション創発組織，研究・イノベーション学会年次学術大会講演要旨集，(32)，278-283（2017）。
- [3] 山崎宏之，大企業とベンチャー企業の連携によるオープンイノベーション，研究・イノベーション学会年次学術大会講演要旨集，(33)，113-118（2018）。
- [4] 山崎宏之，イノベーションを基軸とした関西の起業環境，研究・イノベーション学会年次学術大会

⁶ 共催：近畿経済産業局，大阪商工会議所，都心型オープンイノベーション拠点「Xport」，後援：大阪府，大阪市，関西経済連合会，関西経済同友会，新エネルギー・産業技術総合開発機構 関西支部，中小企業基盤整備機構 近畿本部，日本政策金融公庫，日本貿易振興機構（ジェトロ）大阪本部，関西情報センター，組込みシステム産業振興機構，協力：大阪スタートアップ・エコシステム推進会議（大阪産業局・大阪府・大阪市・堺市・近畿経済産業局・関西経済連合会・大阪商工会議所・関西経済同友会），関西大学 梅田キャンパス，関西学院大学 研究推進社会連携機構，京都大学 産学官連携本部，神戸大学，奈良工業専門学校，御堂筋まちづくりネットワーク [22]。

講演要旨集, (34), 183-188 (2019).

- [5] 猪瀬淳也, 潮流の変化とポストコロナ社会の在り方, COVID-19 による現在と科学技術イノベーションのあるべき姿, 研究・イノベーション学会 第 35 回シンポジウム, 2020 年 8 月 4 日 (2020).
- [6] 閣議決定, 新型コロナウイルス感染症緊急経済対策～国民の命と生活を守り抜き、経済再生へ～, 内閣府, 令和 2 年 4 月 7 日, 令和 2 年 4 月 20 日変更,
https://www5.cao.go.jp/keizai1/keizaitaisaku/2020/20200420_taisaku.pdf, last accessed Sept.9, 2020 (2020).
- [7] 経済産業省, 持続化給付金に関するお知らせ, 令和 2 年 9 月 9 日,
<https://www.meti.go.jp/covid-19/jizokuka-kyufukin.html>, last accessed Sept.9, 2020 (2020).
- [8] 厚生労働省, 雇用調整助成金 (新型コロナウイルス感染症の影響に伴う特例), 令和 2 年 4 月 1 日,
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/pageL07.html, last accessed Sept.9, 2020 (2020).
- [9] 農林水産省, 経営継続補助金, 令和 2 年 6 月 29 日,
<https://www.maff.go.jp/j/keiei/keizoku.html>, last accessed Sept.9, 2020 (2020).
- [10] 経済産業省, 家賃支援給付金, 令和 2 年 7 月 7 日,
<https://www.meti.go.jp/covid-19/yachin-kyufu/>, last accessed Sept.9, 2020 (2020).
- [11] 田中秀明, 新型コロナ対策、国と地方の軋轢が示す地方分権の課題, 公益財団法人日本経済研究センター, 令和 2 年 5 月 27 日,
<https://www.jcer.or.jp/blog/tanakahideaki20200527.html>, last accessed Sept.9, 2020 (2020).
- [12] 大阪府, 大阪府休業要請外支援金, 令和 2 年 5 月 29 日,
<http://www.pref.osaka.lg.jp/shokosomu/kyuugyouyouseigai/index.html>, last accessed Sept.9, 2020 (2020).
- [13] 勝藤史郎, ポストコロナの世界を見通す: 危機対応の 3 つの時間軸, デロイトトーマツ リスクインテリジェンス メールマガジン, vol.58, 2020 年 5 月 25 日配信,
<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/risk/articles/rr/risk-mm58/riskoverview.html>, last accessed Sept.9, 2020 (2020).
- [14] 藤崎史郎, COVID-19 の経済への影響 COVID-19 とレジリエンス経営, デロイトトーマツ グループ COVID-19 Webinar シリーズ, 2020 年 5 月, (2020).
- [15] 内閣府, スタートアップ・エコシステム拠点都市, 政策統括官 (科学技術・イノベーション担当) プレスリリース, 令和 2 年 7 月 14 日,
<https://www8.cao.go.jp/cstp/stmain/20200714.html>, last accessed Sept.9, 2020 (2020).
- [16] 安宅和人, そろそろ全体を見た話が聞きたい 2, ニューロサイエンスとマーケティングの間, 2020 年 4 月 3 日,
<https://kaz-ataka.hatenablog.com/entry/2020/04/04/190643>, last accessed Apr..5, 2020 (2020).
- [17] 大阪市, うめきた (大阪駅北地区) プロジェクト, 2020 年 5 月 29 日,
<https://www.city.osaka.lg.jp/toshikeikaku/page/0000005308.html>, last accessed Sept.9, 2020 (2020).
- [18] うめきた 2 期みどりとイノベーションの融合拠点形成推進協議会, うめきた 2 期みどりとイノベーションの融合拠点形成推進協議会とは, 2017 年 6 月,
<http://www.umekita2nd.jp/conference.html>, last accessed Sept.9, 2020 (2017).
- [19] 大阪市, うめきた 2 期で実現すべき中核機能について (案), 平成 29 年 12 月 20 日,
<https://www.city.osaka.lg.jp/toshikeikaku/cmsfiles/contents/0000351/351861/3tyukakur.pdf>, last accessed Sept.9, 2020 (2017).
- [20] うめきた 2 期みどりとイノベーションの融合拠点形成推進協議会, Technology Commercialization & Entrepreneurship Program=T-CEP 入門編, 2020 年 8 月 10 日,
<https://t-cep.work/>, last accessed Sept.9, 2020 (2020).
- [21] うめきた 2 期みどりとイノベーションの融合拠点形成推進協議会, Technology Commercialization & Entrepreneurship Program=T-CEP 入門編, 2019 年 9 月 7 日,
<https://2019.t-cep.work/>, last accessed Sept.9, 2020 (2019).
- [22] billage OSAKA (株式会社 MJE), U-25 KANSAI PITCH CONTEST, 2018 年
<https://u25.billage.space/>, last accessed Sept.9, 2020 (2020).