

地方自治体産業政策の新たな動向

——富士市産業支援センターの事例——

児 玉 和 人

はじめに

第1章 戦後日本の地域産業政策

第2章 富士市産業政策の展開

第3章 富士市産業支援センターの設立と活動内容

第4章 分 析

今後の課題

はじめに

本稿の目的は自治体レベルで先駆的な取り組みを行う静岡県富士市の産業政策を考察すること
で、地方自治体の産業政策での成果検討、問題の提起をすることである。平成11年（1999年）中小
企業基本法が改正され、市町村における中小企業政策が努力義務から自治体の責務に改められ
て、10年が経過した。これらの産業政策の取り組みは、各市町村では中小企業振興条例、あるい
は類似する条例が制定されているが、実際の制定数は地方自治研究機構（令和5年9月30日現在）
の調査によれば669市町村の基礎自治体となり、全市町村人の3分の1に満たない状況である。し
かし、市町村レベルでの基礎自治体での産業政策は、今後の少子高齢化、事業所減少、労働人口
減少を引き下げる、あるいは減少幅を食い止める効果が見込まれており、政策の推進発展が予想
される。もう一つは、産業政策や実際の支援を担う主体、制度をどのように設立するのかを考え
る必要がある。実際、産業振興政策を担う機関や組織は、戦後から中小企業団体中央会、地場産
業振興センター、商工会、商工会議所等により取り組まれてきた。さらに、富士市では専門家を
招聘して、既存機関以外に新たな産業支援機関を設置した。富士市産業支援センターが産業支援
である。この取り組みは、マスコミを通して一時期地方自治体関係者に大きな影響並びにモデル
として賞賛されていた。この富士市産業支援センターのモデルは本当に望ましい結果を生み出し
たであろうかという疑問もある。本稿では検証を試みた。

第3には、学術的な貢献である。地方自治体での地域産業研究は近年活発に取り組まれるよう
になった。それは、中小企業基本法が改正された平成11年（1999年）をメルクマールとして研究動
向が大きく変化した。黒瀬直宏は平成11年（1999年）までは、「地方自治体市町村レベルでの産業

政策が通商産業省，都道府県での下請け機関，窓口行政とも揶揄されており，墨田区，大田区等の先駆的な自治体以外に研究対象とされていなかった」と指摘する¹⁾。平成11年（1999年）条例改正後は確実に地方自治体での産業政策が徐々に増加したことが学術研究の増加をももたらしめている。しかし，各研究では条例制定までの過程，各地地方自治体での産業振興施策メニューの状況を調査研究したものである。ところが，実際にどのような背景で取り組まれてきたのか，具体的には，上記のような支援機関がなぜ富士市モデルを採用されたのか，研究が見当たらないのである。

そこで，本稿では，地方自治体の産業政策に積極的に取り組んだ静岡県富士市での産業政策²⁾，並びに富士市産業支援センターの事例で考察することにした。同センターは平成20年（2008年）から令和2年（2020年）8月まで開設されていた産業支援機関であり，現在小規模企業を対象とするよろず支援拠点のモデルとなった機関である³⁾。日本経済新聞の調査によれば同センターのモデル採用自治体は，令和2年（2020年）5月，22自治体に達している（日本経済新聞（朝刊）〔静岡地方版〕2018年5月28日）。同センターに多数の自治体関係者の見学者が相次いでいるのは，地方自治体の産業政策のモデルケースとなったからである。また，現在は運営主体並びにセンター長を変更することで後継団体が引き続き産業政策に取り組んでいる。この機関の事例研究からは，今後とも自治体，中小企業に有益な教訓，課題が得られることから，今後の研究発展に意義が深いと考えている。

以上のような問題意識に基づいて考察していきたい。本稿では次の手順で考察の作業をすすめていく。第一には，富士市の工業製品出荷高，事業所の動向から富士市の経済成長と停滞の理由を探っていく。第二には，戦後富士市の産業政策がどのような形成過程を経て意識されるようになったのか，平成20年以降にどのような課題を持つに至ったのかを整理する。第三には産業政策の実行機関である富士市産業支援センターの設立過程，実際の支援状況を探っていく。第四には，富士市の産業上の課題がどのように解決されたのか，工業振興ビジョンが達成されたのかを考察していきたい。本稿では，自治体産業政策に取り組む富士市での事例，特に富士市産業支援センターが生まれた背景，運営の状況を解説する。本稿での富士産業支援センターの方式，いわゆる F-biz（エフビズ）のモデルとは，地方自治体から指定管理者制度を用いて業務委託を受けている企業あるいは個人，IT，広告，販路拡大とワンストップサービスを提唱していること，高額な契約料を得ていること，企業支援はサービス業に徹していること，全国 biz サミットに加盟していることを定義とする⁴⁾。

1) 黒瀬直宏（2013）『政策研究』「中小企業研究第1巻成果と課題」同友館，39ページ参照。

2) 植田浩史（2007）『自治体の地域産業政策と中小企業振興基本条例』自治体研究社。

3) 『静岡新聞（朝刊）』2014年2月18日，『日本経済新聞（朝刊）』2018年5月31日。

4) 小出宗明（2019）「エフビズモデルとは」『掘り起こせ！ 中小企業の「稼ぐ力」—地域再生は「儲かる会社」作りから』光文社新書4-8ページを参照のこと。

第1章 戦後日本の地域産業政策

（1）自治体の地域産業政策

日本の自治体レベルでの中小企業政策では、戦前公的な融資、輸出品検査、商品陳列館での商品調査を実施していた。しかし、全国的に均等に実施されたかという点に十分に分かっていない。そもそも、日本政府には中小企業、地場産業を担当する省庁が設置されていなかったこともあり、政策が実施されていなかったということもあるだろう（由井常彦（1964）『中小企業政策の史的研究』東洋経済新報社、を参照）。

戦後、昭和23年（1948年）中小企業庁設置法が施行されて中小企業庁が設置された。松島茂（1998）「中小企業政策史序説—中小企業庁の設立を中心に」『社会科学研究』50巻1号、117-140ページより内容を負っている。中小企業庁のスタッフは大阪府工業奨励会に多く移転配置されており、中小企業の技術レベル向上、資金の不安の解消を目指していた。そこで、同庁では、組織化、集団化、公的融資、経営診断、起業の政策が行われた。特に、昭和20年代に実施された政策は、組織化、公的融資、経営診断、起業である。当初から日本の中小企業は、先進国と比較して小規模零細企業であり、特に資産を持っていない企業が多かった。そこで、中小企業庁は、小規模企業に対して商工協同組合を結成して、その組合員企業の資産を担保として商工組合中央公庫、国民金融公庫から転貸融資を実施することで資金不足を解消した。また、海外植民地、占領地から多数の引揚者が日本に引き上げてきたことで失業問題を生じることになった。そこで、日本政府は公的金融機関から融資を受けて、自営業として開業することを奨励した。地方自治体レベルでは、都道府県で機関委任事務として経営診断、公的融資の実行を求められた。そこで、各都道府県では、中小企業指導機関を設置して中小企業指導員を配置して、市町村レベルでは昭和27年（1952年）商工会議所法で商工会議所を設置した。また、昭和35年（1960年）に商工会を設置した。同会では、記帳指導、経営相談、公的融資が実施された。池田勇人内閣では、日本経済は高度経済成長を促す政策「所得倍增計画」を展開すると考えられていた。そこで、中小企業庁では中小企業の経営力強化のために高度近代化計画を立案しており、成長が見込まれる産業、あるいは個別の企業に対して、経営診断を行うことで高度化融資を行った。高度化融資には適合するか否かの中小企業経営診断員の判定が必要とされており、統括する指導機関として中小企業事業団、各都道府県に中小企業総合指導所を設置して、中小企業指導法が制定されたのである（中小企業庁（2020）「中小企業支援体制の変遷」『小規模企業白書』3-4ページを参照のこと）。高度経済成長初期の段階では、経営コンサルタント、アドバイザーの能力が乏しいために、行政職員が代替して実施するような形式を取った。それ以降は、地方自治体レベルでの支援能力の向上、民間企業の経営コンサルタント能力が向上したことから、行政での代替は大規模に実施されることはなく

なった。むしろ、工業団地造成での業界診断、商店街の商店街診断が実施された。

（２）中小企業基本法の改正

中小企業基本法は平成12年（2000年）に大きな改正が行われた。中小企業庁編（1999）『中小企業政策の新たな展開—中小企業政策研究会最終報告より』（同友館）に内容を負っている。最も大きな改正は、中小企業の大企業との技術、経営能力、福利厚生との格差是正から、中小企業の創業期に成長する企業を重視することで再び経済成長を目指そうという転換である。一方で、中小企業に対する支援は格差是正がある程度到達したとされたこともあって、中小企業指導法が廃止されることになった。各都道府県に設置されていた中小企業指導機関が廃止となり、中小企業相談、支援にあたっていた職員は他部署に配置転換となった。つまり、この時点で、長らく行政機関に蓄積された中小企業に関する調査、審査、相談等のノウハウが喪失したと考えられてもよいであろう。さらに、地方自治体では、中小企業基本法7条に地方自治体の責務が設けられて、主体的に中小企業の支援を行う必要に迫られた。一見、矛盾するような施策は、政令都市のような大規模な自治体には、民間コンサルタントが存在することがあって人材面で活用ができたが、地方都市には、能力の高い経営コンサルタントが存在していないために難しいものであった。

（３）アベノミクスと地方創生

平成24年11月、安倍晋三内閣が誕生した時にデフレーションを食い止めることが提唱されていた。そこで、平成25年（2012年）1月、安倍内閣は、第一の矢「大胆な金融政策、量的金融緩和、リフレーション」、第二の矢「機動的な財政政策」、第三の矢「民間投資を喚起する成長戦略（イノベーション戦略）」を掲げた。いわゆるアベノミクスと呼ばれる経済政策である。広田茂（2021）「創生を目指す地方経済」大守隆編『日本経済読本（第22版）』東洋経済新報社、133-155ページに内容を負っている。

株価上昇だけの金融政策は、日本経済の生産性向上、経済成長を促すことができないと批判されていた。そこで、平成26年に産業競争力強化法が制定された。さらに、同年6月成長戦略「日本再興戦略」が打ち出されたが、政策を具体化するために、中小企業支援策、つまり企業活性化を図ることで経済成長を促そうと考えたのである。その中で、中小企業の支援政策が提唱されており、支援事業で実績を持つ富士市産業支援センターをモデルに注目されて、ワンストップ創業支援体制で全国展開を行う政策「よろず支援拠点」を整備して、地域経済、企業を活性化させようとするものである。この「よろず支援拠点」のモデルとされた支援方法、支援機関が富士市産業支援センターであった。

第2章 富士市産業政策の展開

（1）富士市の概要

静岡県は工業立県である。静岡県内での工業地域の特徴は、ヤマハ、スズキなどの自動車産業を中心とする工業都市浜松市、磐田市、湖西市、エアコン・工場設備を生産する三菱電機静岡製作所を中心とする静岡市、製紙産業の東部地区、自動車産業、化学産業を中心とする富士市という地域特性がある。産業集積では、企業城下町型に分類され、産業集積地域が各都市に分散している。静岡県は日本有数の工業県であり、愛知県、東京都、次いで静岡県の順位に位置付けられる。特に、静岡県では、就業人口で見れば第二次産業の比率が日本で一番高い県で、32%を占めていることから、製造業分野に大きく依存している。

本稿で取り上げる富士市は人口23万6,739人であり、人口の順位が静岡県で第3位となっている。富士市の就業人口で占める第二次産業の比率が30%と極めて高いことから、工業都市の性格を持っている。特に、製紙産業、自動車産業、化学産業が工業製品出荷高、並びに就業人口で多数を占める。地理的な特徴は、東京と名古屋の大消費地の中間に立地していることで大きな商業圏を持っていることである。交通インフラとしては、東名高速道路、第二東名高速道路、東海道新幹線、重要港湾の田子の浦港があり、また、豊富な工業用水を持っている。1970年代、富士市は田子の浦港での製紙廃棄物が引き起こした深刻な公害問題に果敢に取り組んだ結果、現在無公害化することに成功した。

現在、富士市の産業政策は主に、緊急事業融資の公的融資、工業団地造成の集団化実施、新しい木材原材料を開発して製紙産業の発展を促進するイノベーション政策、三大都市圏からの主な大企業の誘致、そして富士市産業支援センターを設置してのインキュベーション施設運営、並びに富士市企業の販路開拓、マーケティング相談と経営相談を充実させた上で富士市の経済成長を促すことを目指している⁵⁾。富士市の産業政策は第1期1955年～1970年（昭和30年～45年）までの企業誘致政策、労働政策、第2期は1970年～2000年（昭和45年～平成12年）まで集団化事業、公害対策事業を実施した。第3期は富士市が平成10年以降から地場産業製紙業が不振で工場閉鎖が相次いだこと、それ以外の自動車、電機産業とも海外工場移転が進展したこと、2005年から富士市の工業出荷高の市町村別順位が第3位から第7位に転落したことから本格的に産業政策に取り組むようになる。本稿では、1、2期とも簡単な記述にとどめて、本格的な産業政策が進展する第3期を中心に記述を行うことにする。

5) 富士市の産業政策は、富士市産業政策課（2020）「工業の概要」『富士市の工業（平成30年版）』4-19ページに詳しい。

(2) 1955年～1970年までの企業誘致政策、労働政策

富士市の企業誘致は明治23年（1890年）富士市入山瀬に富士製紙入山瀬工場が進出したことが最初である。富士市は昭和40年（1965年）から旧富士市、旧吉原市、旧鷹岡町が合併して新富士市が誕生した。吉原市、富士市では企業誘致に熱心に取り組んだ。集団化を紹介して、戦後の企業誘致は、昭和34年（1959年）旭化成進出を嚆矢として、従業員500人以上を超える企業が多数進出してきた（表1参照）。主な進出企業では、(株)ADEKA（旧旭電化工業）、トーヨーカラー(株)、日本食品化工(株)、ポリプラスチック(株)、三菱商事フードテック(株)、興和(株)等の化学メーカー、ビヨンズ、ジャトコ等の自動車部品メーカーが進出した。化学メーカーの進出は、製紙産業が古紙を洗浄する際の洗浄剤として化学薬品を多用するためと推測される。自動車部品メーカーの進出は、日産自動車吉原工場（現在ジャトコに事業譲渡）の取引先が多いためと自動車産業の成長が著しいために、事業拡大で進出したと考えられる。また、神奈川県には日産自動車座間工場、横浜工場が立地していたことから、静岡県富士市が適地と思われたのであろう。もう一つ、大きな政策として富士市が取り組んできたことが労働政策である⁶⁾。富士市製造業、特に製紙、機械工業分野で

表1 主要進出企業の状況

名 称	業 種	所在地	操業開始	旧名称
旭化成(株) 富士支社	化学	鮫島	S 34	旭電化工業(株) 東洋インキ製造(株)、トーヨーケム(株) (株)後藤製作所
(株)ADEKA 富士工場	化学	富士岡	S 35	
トーヨーカラー(株) 富士製造所	化学	天間	S 37	
ビヨンズ(株) 本社工場	輸送用機械	大淵	S 39	ウベボード(株)
日本食品化工(株) 富士工場	食料品	田島	S 39	
宇部興産建材(株) 富士工場	窯業・土石	五貫島	S 39	
興和(株) 富士工場	化学	大野新田	S 40	東和化成工業(株) ジャトコ(株)、日産自動車(株) 静岡スチール(株)
ポリプラスチック(株) 富士工場	化学	宮島	S 41	
三菱商事フードテック(株)富士工場	化学	中河原	S 42	
ジャトコ(株) 本社工場	輸送用機械	今泉	S 45	山川工業(株)と大和工業(株)が合併 (株)東芝 大昭和製紙(株) 他と合併
JFE 商事コイルセンター(株)静岡工場	鉄鋼	大淵	S 46	
UCC 上島珈琲(株) 富士工場	飲料	増川	S 48	
静甲(株) 富士川工場	機械	北松野	S 63	高木産業(株)
(株)小糸製作所 富士川工機工場	機械	中之郷	H 4	
(株)バイオラックス 富士工場	輸送用機械	南松野	H10	
ユニプレス(株) 富士事業所	輸送用機械器具	青葉町	H10	日医工ファーマテック(株)
東芝キャリア(株) 富士事業所	電気機械器具	蓼原	H11	
日本製紙(株) 富士工場	パルプ・紙・紙加工品	比奈・蓼原	H15	
白石工業(株) 富士川工場	食料品	中之郷	H19	イハラケミカル工業(株)
パーパス(株) 本社工場	金属製品	西柏原新田	H23	
興国インテック(株) 富士工場	ゴム	大淵	H24	
ボラテック富士(株) 本社工場	木材	大淵	H25	日医工ファーマテック(株)
日医工(株) 静岡工場	化学	中河原	H26	
ケンコマヨネーズ(株)静岡富士山工場	食料品	大淵	H26	
(株)加藤美峰園本舗 富士工場	食料品	大淵	H28	イハラケミカル工業(株)
クミアイ化学工業(株) 静岡工場	化学	中之郷	H29	

出所：富士市産業政策課（2020）『富士市の工業（平成30版）』35ページより作成

は、近隣都市を含めて授業員募集を行っても十分に人手を確保することが困難であった。その背景としては、東京都、神奈川県、愛知県の大企業での激しい人材獲得競争の影響である。他の地域の方がは高賃金、福利厚生が充実しており、富士市企業が見劣りしていたことが原因であった。富士市は、静岡県と協力して、職業安定所を通して九州、四国、中国、東北地域から中学、高校からの人材確保に努めた。また、従業員住宅の確保は、市内大企業には社員住宅の建設を促したが、中小企業は資金不足もあり困難であったことから、雇用促進住宅を誘致した。また、富士市内の企業では社員食堂を設けていない事業所もあったことから、共同事業として社員共同給食を実施している。また、娯楽、社会人教育等の福利厚生では、中小企業と大企業の大きな格差を是正するために、富士市勤労青少年会館を設置して青少年大学、スポーツイベント等を開催し、結婚式会場としても使用した。以上のように企業誘致、労働政策を中心に展開した。

（3）1970年～2000年まで公害対策事業、集団化事業

第2期は主な公害対策事業、集団化事業である。高度経済成長政策は影を潜めることになった。ただし、第1期の自治体政策とは大きく異なるのは、公害対策に熱心に取り組むことになったことである。富士市の工業は、第1期で富士市の工業基盤を整備した。富士市は、昭和45年（1970年）に工業都市として急速に発展して浜松市、静岡市、旧清水市を抜いて、静岡県工業製品出荷高等で静岡県下第1位に到達した。上記のように、企業誘致、港湾設備、労働政策を統合的に実施した成果と言える。しかし、経済成長を急いだ結果、田子の浦港のヘドロ集積により、公害問題を発生することになった⁷⁾。田子の浦は万葉集で歌われた風光明媚な景勝地であるが、大きな外部不経済を生じたことになる。富士市では、公害問題で市を二分して反対派、擁護派と激しく対立した。静岡県、富士市では、公害発生の問題がどこにあるのかを昭和44年（1969年）に静岡県中小企業総合指導所が業界診断を実施することで、富士市の資金に乏しい中小企業が環境対策でどのような方法をとっているのか、どのような対策が望ましいのかを検討した。

製紙産業は、新聞、雑誌の原紙、バージンパルプからトイレットペーパーを生産する王子、大王製紙、大昭和製紙のような大企業と、新聞・雑誌の古紙からトイレットペーパーを生産する地元の中小製紙メーカーに二極化されていた。特に、製紙産業では、製紙製造にあたって製紙カス（ペーパースラッジ）が大量発生しており、廃棄物を市内の山野に埋め立て処分していた。さらに、各メーカーは汚濁処理せずに大量に汚水を河川に排出していたからである。そこで、富士市で

6) ここでの記述は岳南地域振興協議会岳南地域振興協議会（1962）「岳南地域振興計画書」、富士市（1971）『富士市総合計画基本構想 昭和46年度～50年度』の内容に依っている。

7) 富士市、静岡県は公害状況、並びに対策を計画するために中小企業診断事業を実施している。静岡県中小企業指導所（1969）『富士地区ちり紙業界診断報告書』、並びに静岡県中小企業指導所（1974）『静岡県家庭用薄葉紙製造業産地診断報告書』で詳細な状況が調査報告されている。

表2 富士市の工業団地

団地名	操業年	企業数
富士市浮島工業団地	昭和47年	25
駿河金属工業団地	昭和55年	13
富士グリーン工業団地	昭和62年	13
富士山フロント工業団地	平成21年	16

出所：富士市産業政策課（2020）『富士市の工業（平成30年版）』37-41ページより作成

は、大企業に対して各社独自で汚濁防止設備、廃棄物処理施設の設置を実施することとして、中小企業に対しては共同化事業で実施することになった。例えば、昭和48年（1973年）に設立された岳南第一製紙協同組合の事例で説明してみよう。里利治（2005）は、「旧鷹岡町製紙メーカーを中心に中小企業政策の共同化事業で焼却炉の施設設立を呼び掛けた」とある⁸⁾。富士市役所工業振興課は独自に廃棄焼却炉の設置ができない市内中小製紙メーカーに共同化事業の促進を促していたのである。このような努力の結果、公害を克服して廃棄物が出なくなった。

もう一つは集団化政策である。富士市では、住工混在地域が多いことから、宅地造成が進展する中で、騒音、悪臭等で大きな問題が生じるようになった。そこで、富士市では、昭和47年（1972年）富士市浮島工業団地、昭和55年（1980年）駿河金属工業団地、昭和62年（1987年）富士グリーン工業団地が建設され、富士市内の中小企業の従業員を中心に入居した（表2）。これらの工業団地の目的は、主に市内企業の公害防止である。進出企業の一覧から分析してわかることは、機械加工、シャーリング、プレス加工、化学薬品製造販売が多数を占めており、大きな騒音、振動、悪臭が生じる中小企業が進出していることである。

富士市内での課題は、市民から騒音、悪臭の問題で苦情が絶えなかったこと、従業員の通勤、原材料、製品の輸送で渋滞が生じていたことが挙げられる。富士市は、製紙産業の公害問題、市内中小企業が事業を営むために生じる騒音を回避することであった。そして、富士市民の住宅環境の改善、ホスピタリティを高めることを最優先していたと言える。

（4）中小企業基本条例の制定と工業振興ビジョン策定

表3は静岡県内の工業製品出荷額等の自治体別順位を示したものである。浜松市が首位という順位であった。ただし、富士市は、昭和46年、昭和52年に静岡県工業製品出荷高等で静岡県下市町村第1位となった。それ以外の期間は、富士市が静岡県工業製品出荷高等第2位の地位を維持しており、工業都市「富士」と称していたのである。ところが、平成14～16年静岡市、浜松市、

8) 里利治（2005）「全国大会で組合功労者表彰環境対策で製紙業界の発展を支える」『中小企業静岡』第531号、7ページより引用。

表3 静岡県内上位5市の工業製品出荷額等の推移（従業者4人以上の事業所）

単位：百万円，（％）

年	静岡県	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	第6位
H16	16,699,764 (43.5)	浜松市 1,994,948 (11.9)	静岡市 1,406,458 (8.4)	富士市 1,315,220 (7.9)	湖西市 1,295,522 (7.8)	磐田市 1,252,218 (7.5)	—
H17	17,457,827 (53.2)	浜松市 2,778,024 (15.9)	磐田市 2,074,254 (11.9)	静岡市 1,642,364 (9.4)	掛川市 1,456,197 (8.3)	湖西市 1,332,093 (7.6)	富士市 1,308,247 (7.5)
H18	18,234,667 (54.2)	浜松市 2,849,996 (15.6)	磐田市 2,479,215 (13.6)	静岡市 1,644,305 (9.0)	湖西市 1,464,278 (8.0)	掛川市 1,450,219 (8.0)	富士市 1,376,819 (7.6)
H19	19,410,264 (54.9)	浜松市 3,225,665 (16.6)	磐田市 2,468,155 (12.7)	静岡市 1,759,508 (9.1)	湖西市 1,668,538 (8.6)	掛川市 1,525,721 (7.9)	富士市 1,448,780 (7.5)
H20	19,302,258 (54.3)	浜松市 2,892,035 (15.0)	磐田市 2,346,812 (12.2)	静岡市 1,862,974 (9.7)	湖西市 1,762,169 (9.1)	掛川市 1,618,617 (8.4)	富士市 1,583,934 (8.2)
H21	15,050,953 (53.3)	浜松市 2,098,101 (13.9)	磐田市 1,621,186 (10.8)	静岡市 1,542,664 (10.2)	湖西市 1,407,746 (9.4)	富士市 1,351,329 (9.0)	掛川市 1,248,141 (8.3)
H22	15,793,109 (54.0)	浜松市 2,014,577 (12.8)	磐田市 1,748,484 (11.1)	静岡市 1,697,201 (10.7)	湖西市 1,650,322 (10.4)	富士市 1,424,863 (9.0)	掛川市 1,180,123 (7.5)
H23	14,949,739 (54.0)	浜松市 1,970,088 (13.2)	磐田市 1,635,818 (10.9)	静岡市 1,561,142 (10.4)	湖西市 1,542,770 (10.3)	富士市 1,356,383 (9.1)	掛川市 1,051,993 (7.0)
H24	15,707,724 (54.1)	浜松市 2,085,286 (13.3)	磐田市 1,721,568 (11.0)	静岡市 1,711,073 (10.9)	湖西市 1,683,802 (10.7)	富士市 1,302,454 (8.3)	掛川市 1,069,353 (6.8)
H25	15,699,130 (54.5)	浜松市 2,130,271 (13.6)	静岡市 1,751,664 (11.2)	磐田市 1,721,102 (11.0)	湖西市 1,671,605 (10.6)	富士市 1,279,087 (8.1)	掛川市 1,046,428 (6.7)
H26	16,050,724 (54.0)	浜松市 2,005,774 (12.5)	磐田市 1,786,971 (11.1)	静岡市 1,758,416 (11.0)	湖西市 1,750,419 (10.9)	富士市 1,367,681 (8.5)	掛川市 1,067,364 (6.6)
H27	16,412,474 (51.0)	浜松市 1,823,450 (11.1)	静岡市 1,733,115 (10.6)	磐田市 1,731,683 (10.6)	湖西市 1,631,556 (9.9)	富士市 1,448,538 (8.8)	掛川市 1,058,298 (6.4)
H28	16,132,178 (50.3)	静岡市 1,830,915 (11.3)	浜松市 1,803,602 (11.2)	磐田市 1,567,485 (9.7)	湖西市 1,555,980 (9.6)	富士市 1,357,114 (8.4)	掛川市 1,020,037 (6.3)
H29	16,787,113 (49.7)	静岡市 1,979,079 (11.8)	浜松市 1,950,092 (11.6)	湖西市 1,525,807 (9.1)	磐田市 1,510,142 (9.0)	富士市 1,381,646 (8.2)	掛川市 1,095,842 (6.5)
H30	17,518,700 (49.9)	静岡市 2,121,821 (12.1)	浜松市 1,997,621 (11.4)	湖西市 1,732,725 (9.9)	磐田市 1,458,676 (8.3)	富士市 1,422,696 (8.1)	牧之原市 1,120,123 (6.4)

出所：富士市産業政策課（2020）『富士市の工業（平成30年版）』54ページより作成

表 4 静岡県と富士市事業所と従業員数の推移

年	事業所数（事業所）					従業員数（人）						
	静岡県 A	前年比 （％）	富士市 B	前年比 （％）	県内順位	シェア B/A （％）	静岡県 A	前年比 （％）	富士市 B	前年比 （％）	県内順位	シェア B/A （％）
H13	14,630	△7.0	1,136	△5.1	3	7.8	455,455	△1.2	40,337	△1.7	2	8.9
H14	13,730	△6.2	1,073	△5.5	3	7.8	437,004	△4.1	38,149	△5.4	2	8.7
H15	13,922	1.4	1,099	2.4	3	7.9	433,906	△0.7	38,022	△0.3	3	8.8
H16	12,947	△7.0	1,024	△6.8	3	7.9	433,061	△0.2	35,961	△5.4	3	8.3
H17	13,228	2.2	1,045	2.1	3	7.9	441,562	2.0	35,606	△1.0	4	8.1
H18	12,525	△5.3	1,003	△4.0	3	8.0	446,948	1.2	36,110	1.4	4	8.1
H19	12,427	△0.8	1,005	0.2	3	8.1	457,695	2.4	36,533	1.2	4	8.0
H20	12,535	0.8	1,053	5.0	3	8.4	446,577	△0.1	37,278	3.2	4	8.3
H21	11,266	△10.1	957	△9.1	3	8.5	411,551	△7.8	35,038	△6.0	4	8.5
H22	10,768	△4.4	934	△2.4	3	8.7	409,030	△0.6	34,216	△2.3	4	8.4
H23	11,194	4.0	901	△3.5	3	8.0	396,465	△3.1	32,666	△4.5	4	8.2
H24	10,431	△6.8	872	△3.2	3	8.4	393,687	△0.7	31,803	△2.6	4	8.1
H25	10,037	△3.8	860	△1.4	3	8.6	388,877	△1.2	31,822	0.1	4	8.2
H26	9,777	△2.6	833	△3.1	3	8.5	386,924	△0.5	32,742	2.9	4	8.5
H27	10,492	7.3	896	7.6	3	8.5	396,406	2.5	34,514	5.4	4	8.7
H28	9,299	△11.4	799	△10.8	3	8.6	398,450	0.5	35,985	4.3	3	9.0
H29	9,138	△1.7	792	△0.9	3	8.7	405,154	1.7	36,450	1.3	3	9.0

注 1：平成19年以前の数値に旧富士川町分は含まない。

注 2：平成29年 は「平成30年工業統計調査結果概報（静岡県）」の値。

出所：富士市産業政策課（2020）『富士市の工業（平成30年版）』50ページより作成

表5 地場産業（パルプ・紙産業）の年次別推移

	静岡県			富士市		
	事業所数	従業者数（人）	製造品出荷額等（万円）	事業所数	従業者数（人）	製造品出荷額等（万円）
H18	584	22,189	90,686,165	255	9,820	47,129,841
H19	576	21,195	93,711,542	249	9,436	49,100,677
H20	564	20,153	93,846,177	249	9,557	52,351,782
H21	540	19,024	82,331,468	245	9,319	45,580,418
H22	537	18,647	81,892,972	245	8,966	44,876,348
H23	536	18,518	82,297,974	224	8,705	44,072,640
H24	510	17,697	76,894,375	226	8,188	39,318,554
H25	506	17,449	73,230,568	227	8,250	37,632,117
H26	491	17,762	76,424,718	220	8,106	38,481,984
H27	496	18,215	81,774,356	217	8,467	43,129,341
H28	467	18,266	81,718,565	208	8,521	44,295,044

出所：富士市産業政策課（2020）『富士市の工業（平成30年版）』63ページより作成

に次いで第3位に位置付けられた。さらに、平成17年には富士市が第6位と順位を大幅に下げることになった。富士市では、順位低下が「富士ショック」と称される大きな衝撃を受けていた。原因としては、製紙業の不振、自動車産業の生産停滞が挙げられる。製紙産業が不振となった理由は、IT化による紙需要の減退、国内生産コストの生産上昇で国内製造業拠点の整理統合の対象となった。その結果、製紙産業の関連産業である運輸、化学、製紙機械等にまで影響が及ぶことになったのである。

平成30年までの工業製品出荷高等の分析では、静岡県内で順位が6位から5位と若干上昇したが、内容に大きな変更はない。統計の数値からは大きな変化は観察できなかった。平成20年までの富士市産業政策では、公的資金による融資、環境対策事業に傾注していたことが特徴である。主な施策としては次の通りである。①富士市内企業が市内に用地を確保して事業継続した場合や市内企業に対して用地を提供、貸出を促進する企業立地優遇制度、②県内外の商品展示会、メッセ等の出展を支援するはばたき支援事業、③中小企業の資金調達を円滑にする目的として、小規模企業者に対する貸付資金、④10人以下の零細企業に対する小口資金貸出を含めた中小企業経営活性化資金融資制度、⑤中小企業向けに環境対策の設備を導入時の資金に対する環境保全資金貸付金利子補給制度、⑥市内で起業を考えている起業家向けのセミナーを実施する起業家支援セミナー、⑦市内企業向けの異業種の経営者の交流を図って、経営資源を確保する目的として異業種交流事業の実施、等をしてきた。富士市の中小企業支援施策は、周辺都市と比較しても充実した政策メニューであると言える。ところが、同時期には、浜松市、静岡市では、創業支援のインキュベーション施設が設けられていたが、富士市には起業家支援セミナーの開催が無いことが取り組みの遅れと指摘されていた⁹⁾。

このような状況下から抜け出すために、富士市では、自らの産業に対する姿勢を明確にし、工業振興に対する決意を示すために、平成19年（2007年）3月に静岡県で最初の中小企業基本振興条例を制定した。中小企業振興条例の制定は、工業振興ビジョン策定の大きな根拠となった。さらに、富士市の産業政策推進に対しては、富士商工会議所、青年会議所からも工業振興ビジョン策定の強い要請があった（『静岡新聞（朝刊）』平成17年（2005年）3月25日）。

そのために、富士市当局としては、富士市工業の再生と復活という目的を企図することになったのである。平成18年3月『富士市工業振興ビジョン』（以下工業振興ビジョンと略）を策定することになる。同ビジョンの策定は、その理念を具体的な施策を実現するために考察したのである。工業振興ビジョンに定めた目的は「産業振興策を体系的、計画的に推進することで本市工業の活性化を図る」ことにした。さらに振興ビジョンの重要点としては、「①時代の変化に対応できる、②企業が立地しやすい環境を整える ③企業の自助努力を支える」という内容を重視するとした。工業振興ビジョンの策定委員会委員は、学識経験者、中小企業経営者、商工業団体、市当局担当者15名で構成されている。そこで、富士市の課題は、第1に既存工業の活性化を挙げている。富士市の産業政策で弱点として指摘されていた「新規事業開発や新分野進出、新技術の導入、販路の開拓など、経営全般にわたる高度化」であった。第2には、新たな産業の創出と企業の誘致が課題であるとされた。起業家・創業者の輩出やベンチャー企業が集積するような土壌と、成長分野における企業の誘致が必要とされた。第3の課題は、工業インフラの整備が不足しているというものであった。ビジョンには、「交通インフラや工業団地の整備など、工業都市として魅力的な工業インフラの整備」が不足とされていた。

これらの解決には、基本目標には3つの柱をキーワードとして挙げられた。まず、（1）『Vitality up』である。その意味は、起業・創業、企業誘致による都市活力を活性化させることである。（2）『Version up』は、多様な産業集積への個性派企業を目指した個別企業の経営高度化を目指すということである。（3）『Value up』は、富士市の多様な産業集積が蓄積する工業都市としての『都市の価値』をアップさせることであった。

これらの3つを柱とした基本方針の実現には5つの事業項目があった。第1の『Challenge』は、挑戦意欲ある人材の確保・育成事業への取り組みである。第2の『Creation』は産業・企業の高度化・高付加価値化の推進を目指すことである。第3の『Collaboration』とは、多様なネットワークの構築である。異業種交流会、産学官交流会などを幅広く開催し、イノベーションの創出を図るとされた。第4の『Charm』は県内外企業の富士市に立地する意欲が高まる環境の整備を図ること、工業インフラの整備事業である。第5の『Support』とは工業振興推進体制の確立で

9) 富士市『富士市工業振興ビジョン』31-47ページより引用。特に脚注が無い限り本書に内容を負っている。

ある。上記の『創造』『連携』『魅力』に掲げた基本方針を実現して、政策内容を進捗管理を推進する体制を確立する。特に、第5の事業項目が工業振興ビジョンの目標達成に重要な位置付けとされていた。そこで1～4事業項目に関しては内容を割愛する。

この工業振興推進体制とは、支援環境の整備、多様な資金調達手段の提供の2点が挙げられている（『静岡新聞（朝刊）』平成18年（2006年）参照）。支援環境整備とは、工業振興ビジョンで挙げられている政策を効率よく、最適な効果をもたらすために、富士市内の企業支援の総合的な調整、相談窓口となるワンストップサービスを実現することが必要であるということである。多様な資金調達手段とは、富士市市内の起業、創業者、中小企業者の資金調達は円滑にするために、富士市独自の施策である中小企業経営活性化資金融資制度、利子補制度、国、静岡県などの創業支援資金、ベンチャーファンドなどに関する情報を発信するなど、多様な資金調達手段を提供する。特に、本稿では支援環境整備に着目して議論を行っているので、後者に関しては簡単に触れただけでとどめたい。支援環境整備は、企業支援の総合的調整、相談窓口を実施するワンストップサービスを実現するための支援機関「（仮）富士市産業支援センター整備事業」を設置すること、その根拠条例を制定するために「（仮）富士市中小企業振興条例創設事業」を設けること、工業振興ビジョンを推進状況を管理する「（仮）富士市工業振興会議創設事業」を設けることになった。

以上のように、工業振興ビジョンでは、富士市の経済停滞が大きかったため、従来のような公的融資等の窓口業務を中心とする施策の変更が求められた。また、工業振興ビジョンの進捗状況の管理、並びに実施機関として富士市産業支援センターが位置づけられたことがわかる。この工業振興ビジョン策定は、F-biz システムの根拠となるので極めて重要である。

工業振興ビジョンは平成18年3月に発刊されて、富士市の工業振興計画を実行することになった。しかし、富士市産業振興センター（仮）での適任者が見当たらず、すぐに設置することができなかった。答申から1カ月経過した平成20年（2008年）1月、富士市市長は年頭の会見で市内企業の経営改善、起業を後押しする「市産業支援センター（仮称）」の設置を目指すことを目標として、既存企業の経営向上、新産業創出をバックアップして、市内産業を活性化するための機関を設けると明言した（『静岡新聞（朝刊）』平成20年（2008年）1月7日参照）。そこで、平成20年6月、富士市産業支援センターの概要を発表した。センターの事業内容は起業、創業相談が第一の目的とされた。そして、センター長には、静岡市、浜松市のインキュベーション施設で実績のある小出宗昭氏がセンター長兼プロジェクトマネージャーとして就任すると発表された。この富士市支援センターの愛称 F-biz、デザインは市民からの公募で決定された。

第3章 富士市産業支援センターの設立と活動内容

(1) 富士市産業支援センターの概要

平成20年8月、地域産業の公的支援機関として富士市産業支援センター（略称 F-biz）を開設することになる（『静岡新聞（朝刊）』平成20年（2008年）8月5日）。センター開業にあたっては、小出宗昭氏が業務委託会社株式会社イドムを設立してセンター業務委託することになった。指定管理者制度を活用して創設されたことになる。

センター概要は、常駐人員2名、非常勤で中小企業診断士等の有資格者が2名という体制であった。センターの建物管理は、富士市立中央図書館分館の1階で、利用時間は月曜日～金曜日（午前9時～午後5時）、マッティングカフェ32.3m²、相談室7.8m²、事務スペース33.4m²、その他6.5m²である。支援対象は新事業、創業を計画する起業、団体、個人とされた。当初具体的にはビジネスプラン作成等の起業準備、創業後、販路開拓相談業務を行うとされた。開所時の相談対応目標人数は月間35名とされた。しかし、開設後1週間で45名の相談者を受け付けし、早々に達成された。静岡新聞によれば相談者45名の内訳は富士市内在住者が80%、業種別内訳は20～30%が製造業、次いで小売業、生活関連産業、社会保険労務士等の士業出身者で、全く未経験からの創業者は10%であった。また、相談者の90%が新商品開発、新規プロジェクト、新しい企業連携を求める既存の経営者であった。平成21年5月には、センター職員配置は常駐相談員1名を増員して、3名体制で中小企業相談体制の充実した来訪相談を図った。特に、中小企業が苦手とされる商品の広報活動（PR動画作成、キャッチコピー作成）等を強力に推進して、販路拡大を図ることを目指したのである。相談者数は平成21年8月から開設1年で、初年相談件数は1,621件、当初の見通しの5.4倍と拡大することになる。予想以上の相談者数であった。相談者の増加は、事業内容に影響を与える。平成22年2月、中堅企業の新分野進出を支援する相談業務を導入して、新規事業開拓業務に乗り出した。さらに、同年10月には自社技術を見つめなおして新分野に進出する販路開拓を目指すテクノロジーブランディングを導入する。また同時に販路開拓遊撃チームを創設して、一層の営業活動を実施した。

平成25年（2013年）には、富士市産業支援センターに多様な内容の相談が押し寄せ、地域密着型の展開を行うために、静岡県内で起業を経験した経営者、マーケティングアドバイザー、増加している女性の起業相談のために女性経営者のアドバイザーも加えて新体制を構築することで対応を行った。平成25年8月には創業を目指す起業家等を支援するための創業のワンストップセンター「F-biz egg」を開設し、インキュベーション施設、支援体制の強化を図った。このような多様な相談業務は、富士市内外の商工業、サービス業、農林水産業等の各分野の産業に対して、相談業務を中心にコーディネーター、アドバイザーによる総合的なサポートを実施するようになっ

ていた。さらに、富士市産業支援センターの事業内容は、製品開発、販路開拓、経営戦略、マーケティング等の課題に対応するほか、起業家支援セミナー、人材育成セミナー等の各種講演を実施するなど大幅に業務拡大されていた。人員も15名と大幅に拡大されている。さらに、センターの施設は、F-bizの事務スペース、相談スペースで80m²、F-biz egg（創業支援施設、100m²）は2階で、事務スペース、相談スペース、ワークスペースと大幅に拡張された。平成29年（2017年）6月には、来場相談件数は4,389件（前年度比4.4%増）、創業の実現件数50件と過去最高を記録した。目的別では、販路拡大（2,732件）、創業808件、事業全般340件、新製品開発250件の順である。8月には全国Biz方式を採用している自治体交流大会「Biz版 地方創生会議@静岡県富士市ロゼシアター」を開催した。このように業務拡大していたが、令和2年（2020年）富士市産業支援センターF-bizは公的資金の取り扱いの不正で事業休止となった（『静岡新聞（朝刊）』令和2年（2020年）5月22日、『日本経済新聞（朝刊）』（静岡地方版）令和2年（2020年）5月26日）。

（2）富士市産業支援センターの活動内容

富士市産業支援センターでの10年間の動向から考察していこう。前述したが、富士市産業支援センターは工業振興ビジョンで富士市産業支援機関として設立された。当初は、起業家支援を目的に設立されていたのである。富士市産業支援センターに関する統計は、2点の富士市発行の公文書に掲載されている。本稿では、富士市産業政策課『富士市の工業（平成30年版）』相談件数等の統計が掲載されている。ただし、公表されている統計は平成23年から平成30年までであり、それ以降の年度の数値が公表されていない。令和元年度からは『富士市の工業』に富士市産業支援センターに関する統計が未掲載となったからである。本書では相談件数、創業起業数というデータが得られる。しかし、『富士市の工業』では、富士市産業支援センターの組織内容、予算額がわからない。そこで本稿では、富士市議会『市政概要（各年版）』から委託金額、雇用人、セミナー数が掲載されていたので、筆者が年度から数値を採取して表を作成したものである（表6）。

他の市町村にない事業展開をしたことから、たいへんな盛況であったことを述べてきた。それは相談件数が、平成20年から比較して、平成30年に4倍まで上昇していることからわかる。しかしながら、相談者の増大に対して、設備、人員の不足があったことも想像に難くない。ところが、実際の支援では、一時的に委託金額が上昇するが平成27年をピークに下落している。もう一つは、スタッフの人員は、当初2名でスタートしたが、平成20年4名、平成22年7名、インキュベーション施設が併設設置された平成25年からは、人員がさらに2倍に増加されている。ただし、相談員は他の自治体、金融機関での研修中ゲストアドバイザー4名が含まれるようになる。それ以降は相談者数が増加した平成25年以降でもスタッフ人員に関しては大きく増加していない。以上から考察した結果、相談者は大幅に増加したが、運営受託者側からみた場合は、委託金額、スタッフの人員が大きく補充されたり、金額増加はみられないといえる。

表 6 富士市産業支援センターの委託金額、スタッフ数、相談件数、セミナー回数、受講者数

年度	委託金額	スタッフ	ゲストアドバイザー数	相談件数	セミナー開催回数	セミナー参加者	備 考
平成20年	25,000,000	4		1,032			
平成21年	41,908,981	5		1,758	27	1,043	企業経営サポート1人
平成22年	47,310,900	7		1,789	16	747	企業経営サポート1人
平成23年	47,989,542	7		2,141	16	684	
平成24年	41,979,553	7		2,488	11	566	
平成25年	65,941,314	15	ゲストアドバイザー4人	3,234	17	1,209	創業支援施設 egg 開設、販路開拓遊撃チーム開設
平成26年	62,125,496	17	ゲストアドバイザー4人	3,886	11	708	
平成27年	68,196,884	17	ゲストアドバイザー4人	4,205	8	504	女性起業家、若手起業家支援事業
平成28年	66,112,860	16	ゲストアドバイザー4人	4,389	11	510	販路開拓支援事業
平成29年	68,748,980	16	ゲストアドバイザー4人	4,421	11	760	販路開拓事業
平成30年	69,132,918	15	ゲストアドバイザー3人	4,431	15	874	販路開拓事業

出所：富士市議会事務局『市政概要（各年版）』より作成

表 7 富士市産業支援センター相談件数

年度	延べ件数 (件)	延べ人数 (人)	男女別 (人)		市内外 (件)			支援別 (件)		
			男	女	市内	市外	県外	起業家	中小企業	その他
H20	1,032	1,386	1,053	333	613	364	52	87	806	139
H21	1,758	2,698	2,123	575	1,203	480	75	187	1,289	282
H22	1,789	2,661	2,017	644	1,283	462	44	360	1,212	217
H23	2,141	3,150	2,245	905	1,433	664	44	516	1,381	244
H24	2,488	3,545	2,457	1,088	1,769	663	56	617	1,672	199
H25	3,243	4,447	2,733	1,714	2,547	594	102	1,407	1,660	176
H26	3,886	5,107	2,971	2,136	2,861	922	103	1,808	1,892	186
H27	4,205	5,398	2,658	2,740	3,222	898	85	2,165	1,858	182
H28	4,389	5,561	2,645	2,916	3,347	951	91	2,323	1,843	223
H29	4,421	5,548	2,646	2,902	3,401	915	105	2,257	1,962	202
計	29,352	39,501	23,548	15,953	21,679	6,913	757	11,727	15,575	2,050

出所：富士市産業政策策課（2020）『富士市の工業（平成30年）』 5 ページより作成

また、期待されたセミナー開催、創業者数の増加、誘致企業件数に関しては以下の通りの状況であった。創業者数は、平成27年の48件を最高として、徐々に下落している傾向であった。創業、経営セミナーなどの啓蒙活動は、平成21年に27回開催されていたが、平成22年から16回、平成27年に8回と大幅に落ち込むことになる。セミナー参加者は、平成21年に1,043名の受講者があった。ところが、平成21年から受講生が減少しており、平成25年一時的に1,209名と歴代2位の受講者を集めたが、それ以外では500名程度の参加者にとどまることになった。このことは、当初の過熱気味であったブームが過ぎ去ったこと、創業セミナー開催は富士市の広報誌『広報ふじ』を通して、あるいは地方新聞、テレビ等のマスコミを活用しての広報で潜在的な需要を掘り起こしてきた。その需要が枯渇することになったと考えられる。

相談者の実績としては、平成20年が1,032名であったが、平成22年に2,121名と2倍に大幅に上昇して、平成25年には3,000人台に達し、平成27年以降4,000人台に上昇している。これは、市の広報誌、地方紙を活用して、あるいはセンター長小出宗明が著作、新聞寄稿、テレビ出演を通して広報活動した結果である。一方、富士市では、この相談者の盛況、並びに相談内容が事業全般にわたること、あるいは販路拡大などは、当初想定していた事業内容ではなかった。そこで、富士市産業支援センターに起業家支援に加えて中小企業経営者の経営相談業務を加えることになった。男女別でみると、女性の伸び率が高い。当初は、333名であったものが、平成26年には2,136名に達した。さらに、平成27年には、女性が男性を上回る相談数であった。このように女性相談者が増加した理由は、起業経験がある女性相談員の増員等の充実に努力した結果であると考えられる。もう一つ、どこからの相談者が多いかということである。統計からは、10年間で約7：3の比率で市内在住者が中心であったことがわかるが、市外からも3割の相談者がある。市外相談者が多い理由としては、富士市経済は近隣市町村（富士宮市、沼津市、静岡市）と密接な経済圏を作っていたことから、相談に応ずることが富士市の事業所にとってもメリットがあると考えられてきたこと。利用者側から見れば、他に類似する機関が近隣市町村に存在しないことが理由として考えられる。

それではどのような目的で来所したのであろうか。富士市では相談者を創業、事業全般、販路拡大、新製品開発、資金調達、連携、情報収集、視察、その他の目的に分類して統計を作成している（表8）。この項目は中小企業経営者が抱える経営上の問題である。平成23年度開業当初は、販路拡大での相談件数が958件、44.7%と第1位と多数を占めていた。次いで、新製品開発が518件、24.2%であった。また、事業全般、つまり多様な経営相談も201件、9.4%を占めていることも注目される。恐らく、雑多な内容の経営相談が寄せられたということだろう。一方、工業振興ビジョンで同センター設立目的であった創業に関する相談は、96件、4.5%と低位にあった。

平成29年度では、販路拡大の相談件数が2,875件で65%と多数を占めた。次いで、創業の相談件数は、平成29年は810件で18.3%、平成23年と比較したならば、+714件、+13.8ポイントと大きく拡

表 8 目的別の相談件数

年度	創業	事業全般	販路拡大	新製品開発	資金調達	連携	情報収集	視察	その他	計
H23 割合	96 4.5%	201 9.4%	958 44.7%	518 24.2%	18 0.8%	94 4.4%	246 11.5%	10 0.5%	0 0.0%	2,141
H24 割合	135 5.4%	191 7.7%	1,497 60.2%	425 17.1%	18 0.7%	70 2.8%	132 5.3%	20 0.8%	0 0.0%	2,488
H25 割合	670 20.7%	279 8.6%	1,647 50.8%	368 11.3%	56 1.7%	55 1.7%	120 3.7%	48 1.5%	0 0.0%	3,243
H26 割合	626 16.1%	363 9.3%	2,277 58.6%	312 8.0%	45 1.2%	68 1.7%	157 4.0%	37 1.0%	1 0.0%	3,886
H27 割合	822 19.5%	323 7.7%	2,489 59.2%	259 6.2%	22 0.5%	36 0.9%	222 5.3%	32 0.8%	0 0.0%	4,205
H28 割合	808 18.4%	340 7.7%	2,732 62.2%	250 5.7%	5 0.1%	58 1.3%	155 3.5%	41 0.9%	0 0.0%	4,389
H29 割合	810 18.3%	230 5.2%	2,875 65.0%	192 4.3%	9 0.2%	90 2.0%	172 3.9%	43 1.0%	0 0.0%	4,421

注：上段は相談件数、下段は割合を表記した。
出所：富士市産業支援センター（2020）「富士市の工業（平成30年版）」5ページより作成

表 9 業種別の相談件数

年度	製造業	農林水産業	建設業	サービス業	小売業	飲食・宿泊業	情報通信業	金融保険	行政団体	その他	計
H23 割合	458 21.4%	399 18.6%	15 0.7%	547 25.5%	153 7.1%	218 10.2%	38 1.8%	39 1.8%	200 9.4%	74 3.5%	2,141
H24 割合	632 25.4%	393 15.8%	73 2.9%	513 20.6%	194 7.8%	382 15.4%	17 0.7%	43 1.7%	141 5.7%	100 4.0%	2,488
H25 割合	594 18.3%	300 9.3%	69 2.1%	781 24.1%	543 16.7%	504 15.5%	37 1.1%	20 0.6%	151 4.7%	244 7.5%	3,243
H26 割合	513 13.2%	348 9.0%	105 2.7%	1,089 28.0%	806 20.7%	526 13.5%	53 1.4%	28 0.7%	139 3.6%	279 7.2%	3,886
H27 割合	427 10.2%	200 4.8%	191 4.5%	1,287 30.6%	759 18.0%	556 13.2%	79 1.9%	35 0.8%	120 2.9%	551 13.1%	4,205
H28 割合	437 10.0%	110 2.5%	160 3.6%	1,185 27.0%	880 20.1%	598 13.6%	89 2.0%	23 0.5%	184 4.2%	723 16.5%	4,389
H29 割合	352 8.0%	79 1.8%	111 2.5%	1,370 31.0%	890 20.1%	481 10.9%	42 1.0%	21 0.5%	180 4.1%	895 20.2%	4,421

注：上段は相談件数、下段は割合を表記した。
出所：富士市産業支援センター（2020）「富士市の工業（平成30年版）」5ページより作成

大した。ところが、一方で、大きく減少し、成果が上がらない項目があった。新製品開発と連携であった。新製品開発の相談件数は平成29年192件、4.3%、平成23年と比較すれば、-326件、-19.9ポイントの大きな減少となった。連携は、工業振興ビジョンに異業種のネットワーク、県外企業とのネットワークの構築を提唱していることから重視している項目の一つである。しかし、連携事業の相談は平成23年94件、4.4%であったが、平成29年も90件、2.4%と低迷している。その他の項目は、件数、比重とも横ばいで大きな変化がない。

以上のように目的件数の考察からは、販路拡大を求めて相談者が相次いでおり、中小企業経営者が販路拡大を大きな経営課題として考えていた。さらに、販路拡大の相談は、商工会議所、商工会で取り組まれていない項目である。また、富士市では工場の海外移転、企業の廃業が相次いでいることから、取引先を新たに確保する必要性があったと考察される。ただし、どの程度販路拡大に成功していたのかのデータが公表されていない。一方、起業、既存の企業第二創業を含む創業相談は、マスコミ、富士市の広報、富士市産業支援センターが広報活動を行った結果拡大したのである。ただし、重視していた連携事業に関しては、相談件数が少数にとどまっている。

それでは、どのような業種からの相談者が多かったのだろうか（表9）。サービス業、製造業、飲食・宿泊業、農林水産業という順番である。相談者は、工業振興ビジョンが対象としていた工業分野、六次産業化と期待していた農業分野は大幅に減少していることが統計からわかる。それでは、さらに統計上の分析で業種別特徴を見出していきたい。

製造業分野では、平成24年は632件、25.4%と多数を占めていた。しかし、平成25年から減少を続けており、平成29年には352件、8.0%と-280件、-17.4ポイントと大幅に減少する。農林水産業は平成23年に399件、18.6%と、サービス業、製造業に次ぐ第3位の相談件数であった。平成23年から農林水産業は相談件数が減少に転じて平成29年には79人、1.8%と、-320件、-17.4ポイントと大きく減少するに至った。一方で大幅に相談件数を増加させた業種は、小売業、サービス業である。小売業は、平成23年153件、7.1%であったが、平成29年は890件、20.1%と+13ポイント大幅上昇している。サービス業分野は平成23年は547件、25.5%であったが、平成29年には1,370件、31.0%と+843件、+6.0ポイント増加した。この相談件数は、工業振興ビジョンが想定、対象としていた製造業分野での相談者が大幅に減少となっており、見込み違いが生じていたことである。やはり、販路開拓、商品開発だけでなく、技術的な相談に対応ができなかったことが相談件数の大幅な減少となったのであろう。一方、小売業、サービス業の上昇は、富士市商業の動向に大きく影響している。平成23年から平成29年、富士市では大型商業施設が相次いで進出していること、対応する相談員がサービス、商業分野での専門家が多数を占めていたことが指摘される。

富士市産業支援センターが設立されたのは起業支援を目的に設定されたのであるが、実際の起業の状況はどのような状況であったのだろうか。表10は平成20年から平成29年までの起業実態である。設立当初は、平成21年に市内外を含めて5人程度であった。平成25年インキュベーション

表10 起業創業者数 (単位・件)

年 度	市 内	市 外	計
H20	0	0	0
H21	4	1	5
H22	4	3	7
H23	5	2	7
H24	7	4	11
H25	22	4	26
H26	28	7	35
H27	42	6	48
H28	37	13	50
H29	34	11	45
合計	149	40	189

出所：出所：富士市産業支援センター（2020）『富士市の工業（平成30年版）』6ページより作成

施設 F-biz egg が開設されてからは、起業・創業者数が大きく上昇して26人と躍進しており、平成29年には45名まで拡大した。先に指摘したが、創業の相談件数は平成29年に810件とあったが、実際の起業まで達成した数値は45名であったことから、5.5%の達成率であったと言える。

以上の統計等から、富士市産業支援センターは、予算額、人員数の制限を受けていながらも、多くの相談者に対応したことが理解できる。また、富士市は、富士市産業支援センターへの相談者の盛況、並びに相談内容が事業全般、あるいは販路拡大等、当初想定していた事業内容でなかったことから、同センターに起業家支援に加えて中小企業経営者の経営相談業務を加えて事業内容を拡大することになった。さらに、当初の工業振興ビジョンが想定していた製造業分野の支援は、製造業分野では、専門性が高くて、すぐに結果が出なかったことから、来所者が大幅に減少したことも想定外の結果であった。一方で、富士市は静岡県内で出遅れた起業家支援施策では目覚ましい結果を出した。ただし、工業振興ビジョンで目標の数値、工業統計表を用いた自治体での順位を上昇させることはできなかった。

それでは、富士市産業支援センターが富士市産業、地域経済に対してどのような影響を与えたのかを次章で分析検証していこう。

第4章 分 析

富士市産業支援センターが誕生した背景には、バブル経済崩壊後での大企業不振、つまり王子製紙、日本製紙の工場整理統合、日産自動車の吉原工場閉鎖に伴い、富士市の財界、市担当者、中小企業経営者、市内に勤務する富士市市民が経済活性化を図ることが共通の政策課題として

あったこと、そのために商工会議所、青年会議所から工業振興ビジョン策定の強い要請があったことである。つまり、富士市工業の活性化を大命題として挙げるができる。このことは、市民、企業、政策担当者の共通の政策課題であったと言える。

工業振興ビジョンの目的は「産業振興策を体系的、計画的に推進することで本市工業の活性化を図る」ことであった。そのために、政策担当者が町内外の政策アジェンダとして5つを掲げている。これらを富士産業支援センターが達成できたのか、アジェンダが達成されたかを考察していこう。第1には『Challenge』（チャレンジ、挑戦）。起業家の育成は富士市で各種セミナーを開催していたことや富士市の「広報ふじ」、静岡新聞というマスコミ媒体を活用して、一定数の掘り起こしに成功した。また、富士市産業支援センターでは、起業家支援セミナーやステップアップセミナーの開催を通じて、人材を支援してきたと言えるだろう。第2には、『Creation』（クリエーション・創造）。経営革新の促進は各種セミナーを開催し、経営革新法に基づく申請を促した。市内企業における製品の高付加価値化や産業の高度化を図るため、経営革新に関するセミナー・交流会等の開催や工業所有権取得に関する費用を助成するとともに各種支援情報を提供し、市内企業が取り組む新たな事業活動や異分野への展開、独自製品・独自技術の開発等を促進する。また、販路開拓支援は、富士市産品の静岡県内外の見本市への出展支援で販路開拓促進を行った。さらに、販路開拓チームを新たに設けている。ただし、大型案件までには結びついていない。第3には『Collaboration』（コラボレーション・連携）である。異業種交流会、市内外での経営者ネットワークの構築を支援するというものである。これは、商工担当部局で実施されている。第4には、『Charm』（チャーム・魅力）である。企業誘致・企業留置の推進が間接的であるが影響を与えた。富士市グリーン工業団地の造成は当初販売に苦慮した経緯があったが、富士市産業支援センターの支援の存在が知られることで、同団地に工場進出を決定した企業があった。また、小出宗昭センター長が新聞、テレビ等のマスコミに取り上げられることで富士市が産業振興に熱心に取り組む都市であることの評価が高まった。第5には、『Support』（サポート・支援）。支援環境の整備を挙げている。「企業支援の総合的な調整相談窓口となるワンストップサービスの4拠点を整備するとともに、中小企業振興条例の策定や工業振興会議の創設などの体制を整える」という点では多数の相談者、起業家数とも達成された。この点に関しては高く評価ができる。もう一つ、小出宗昭センター長は、銀行業界出身であり金融業界で培われた顧客対応スキル、丁寧な来客対応、市内外のメディアを活用して集客する広報活動を展開したことは、新たなイノベーション、技術革新を引き起こしたと言えるだろう。行政では従来、考えられない手法だからである¹⁰⁾。

それでは、工業化活性化の達成はできたであろうか。解答は工業統計表、経済センサスでの統計上は劇的な回復をしたわけではなく、部分的な成功に留まったと言えるのではないかと。

10) J・シュンペーター、八木記一郎訳（2020）『経済発展の理論』日本経済新聞。

表11 視察受け入れ件数

単位：件

年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	計
視察受入	7	13	6	10	20	48	37	32	41	43	257

出所：富士市産業支援センター（2020）『富士市の工業（平成30年版）』6ページより作成

も、創業者が増加しただけでは、富士市、周辺地域の企業として成長を遂げるまでに時間がかかることであり、また工業活性化に貢献がなされるような起業ができたかも疑問である。また、起業者の創業後のサポート体制はどのようになっているのか行政組織が最も苦手とする点であり、このことに関しては何も言及がない。もう一つ、制度上の欠陥が明らかになった。富士市産業支援センター設立にあたっては、指定管理者制度を活用して、静岡県内での優秀な人材と評価されていた小出宗明氏を採用して早期に設立することができた。しかし、同制度の下では、受託費が一定額で抑制されており、1年間に1度だけの事業報告会だけで市職員の関与が乏しかったことである。さらに、富士市産業支援センターは2020年に契約解除することになる。経営指導、面談上で必要なノウハウまで継承されることがなかった¹¹⁾。

今後の課題

本稿では、静岡県富士市での自治体産業政策、特に富士市産業支援センターでの活動内容を中心に考察した。しかし、自治体産業政策の研究は近年になって取り組まれるようになったことから、まだ十分な研究の蓄積がない状態である。また、三大首都圏以外の地域では、少子高齢化、人口減少、中小企業、地場産業の担い手不足が深刻な結果をもたらしている。そこには、地方自治体、住民、中小企業が協調して、地域の問題体制を構築する必要があると思われる。以下に、研究上の課題を整理しておきたい。

第1に、富士市産業支援センターのモデルを採用した各自治体の産業支援機関の考察を行った。富士市産業支援センターでは地方自治体、金融機関から積極的に研修生、自治体職員、議員からの視察を受け入れてきた。どのように普及拡大していったのであろうか。東海地区では、現在岡崎市産業支援センター、大垣市産業支援センターとも活動中である。

第2に、富士市以外での地方自治体での産業政策の取り組みを考察する。現在、静岡県下では、熱海市、島田市での産業政策を調査している。両市では、ユニークな自治体産業政策を実施

11) 委託費用は低額であった。しかし、富士市は、事業継承、ノウハウを構築できなかったことが多くの機会費用を発生させたと考えてよいであろう。契約解除に関しては、『静岡新聞（朝刊）』令和2年（2020年）5月22日で報道された。後継組織は、令和3年9月8日「Be パレットふじ」が監査法人トーマツの支援で設立された（『静岡新聞（朝刊）』令和3年（2021年）9月9日）。

しているからだ。熱海市では、富士市産業支援センターのモデルから新たな産業政策のモデルを取り組んでいる。島田市は、静岡県内市町村が富士市モデルに注目して、模倣を試みる中で独自の産業政策モデルを確立した。その取り組みに関して調査研究を行っている。

第3に、地方自治体での新しいタイプの担い手の出現を発見したことである。熱海市、富士市では、富士市産業支援センターのモデルから撤退して、市当局の競争入札の結果で監査法人デトロイト＝トーマツが新たな産業政策の担い手となっている。監査法人デトロイト＝トーマツはどのようなメリットがあり、今後の自治体産業政策にどのような影響を与えるのかを考察していく。今後とも引き続き自治体産業政策の研究を行う所存である。

謝辞 この度、八幡一秀教授には執筆機会を頂きまして深く感謝を申し上げます。今後とも研究の指導、支援を頂きますと幸いです。本論文作成には、大阪経済大学中小企業・経営研究所特別研究費（2021・22年度）研究テーマ「自治体中小企業における業務の外部・民間委託に関する研究」（研究代表者桑原武志）に多くの支援を受けたことに謝意を表します。

（静岡英和学院大学短期大学部教授）