

# 大阪産業局（仮称）将来ビジョン

- － 大阪の新しい中小企業支援機関のあり方について －  
(大阪産業振興機構と大阪市都市型産業振興センターの統合)

大阪における中小企業支援機関のあり方検討チーム  
(ビジョンチーム)

## ■ 検討メンバー

- ・角谷 禎和 大阪市都市型産業振興センター 理事兼事務局長（リーダー）
- ・豊島 英夫 大阪産業振興機構 常務理事
- ・北野 健 大阪産業振興機構 前事務局長
- ・風谷 昌彦 大阪府中小企業診断協会 理事長

## ■ アドバイザー

- ・上山 信一 大阪府・大阪市 特別顧問
- ・福岡 克美 大阪府・大阪市 特別参与

# 目 次

## 第1章 理念と基本方針

1. 新法人設立の背景と理念
2. 新法人の重点機能と関係機関との連携強化

## 第2章 大阪における中小企業と支援団体の現状

1. 大阪の経済と中小企業
2. 中小企業の課題と支援団体の役割

## 第3章 機能強化と事業再編

### 1. ソフト事業の機能強化

- 1) 国際ビジネス支援
- 2) 創業・ベンチャー支援
- 3) 事業承継

### 2. 施設・拠点の機能強化

## 第4章 新法人における新たな取り組み

- 1) ワンストップ・ショップ化の徹底
- 2) 地域キャラバン隊による伴走型個社支援
- 3) 企業・ユーザーデータベースの充実と情報発信強化

## 第5章 スケジュール（ステップ）

# 大阪産業局（仮称）設立の背景と理念

## ＜大阪産業局（仮称）設立の背景＞

- 大阪産業振興機構（以下「産振機構」）と大阪市都市型産業振興センター（以下「都市型センター」）は、それぞれ大阪府と大阪市が連携しながら、大阪の中小企業を支援するサービスを積極的に展開してきた。
- しかし、経済のグローバル化が広がり、産業の技術革新が加速度的に進化するなか、大阪の企業の9割以上を占め、大阪産業の基盤を支える中小企業の更なる発展が欠かせない。
- そこで、副首都を目指す大阪の、産業分野の都市基盤をさらに強化するため、そして、大阪府と大阪市が連携して大阪の産業振興を推進するために、産振機構と都市型センターを統合して、新たに『大阪産業局（仮称）』を設立する。

## ＜基本理念＞

1. 大阪の中小企業を支え、大阪の経済成長を促す“強い中小企業支援機関”を目指す
2. 府市の中小企業政策の中核を為し、現場のノウハウに基づく柔軟で機動力のある事業展開を図る
3. ユーザー目線を徹底し、利用者（企業）の利便性向上を追求する
4. 中小企業を支援する各機関との連携を強め、大阪全体の中小企業支援の底上げを図る
5. 新法人のみならず、大阪府と大阪市の中小企業支援に携わる人材育成に寄与する

# 新法人の重点機能と関係機関との連携強化

## ■ 新法人における重点機能 ■

1. 時代のニーズや今日的課題を踏まえ、新法人では次の3分野の機能を充実強化させる。
  - 1) 国際ビジネス支援…… 在阪企業の国際展開、海外企業の大阪への投資を促す
  - 2) 創業・ベンチャー支援 …… 大阪で芽吹くベンチャー企業のさらなる発展や定着を促す
  - 3) 事業承継支援 …… 持続可能な大阪産業発展のために、後継に悩む企業を支える
2. 新法人では、両法人のポテンシャルを活かし、次の3つのサービスを充実強化させる。
  - 1) ワンストップ・ショップ化の徹底・ ユーザーの利便性向上を至上命題とし、ワンストップ化の徹底を図る
  - 2) 伴走型個社支援の強化…… 地域キャラバン隊による伴走型個社支援を府域展開する
  - 3) 企業データベースの活用…… 両法人のデータベース融合により、情報発信や戦略的支援に活用する

## ■ 府市や関係機関との連携強化 ■

1. **新法人に中小企業支援にかかる財源（予算）を集中させて、効率的な運営を実施**
  - ・ 府市の中小企業支援予算を新法人に集中させ、現場ニーズを踏まえた、中長期で戦略的な中小企業支援施策の展開を図る。
  - ・ 新法人に対する予算は交付金型を基本とし、行政の管理執行からの自由度を高め、柔軟な事業展開を担保する。
2. **新法人を大阪の中小企業支援施策の核として府市の人材を集中**
  - ・ 府市の担当部局は、政策立案を担う組織や職員のみを残し、実行部隊は可能な限り新法人へ移行する。
  - ・ 府市は、①次世代の政策立案を担う職員を育成するとともに、②新法人を通じた外部ネットワークと行政との連携強化を図る。
3. **関係機関との連携強化によるサービス向上と営業力（情報発信力）の強化**
  - ・ 商工会議所・商工会や中小機構、JETROやIBPCなど、類似のサービスを展開する関係機関との連携を強化し、利用者にとって分かりやすく使い勝手のいいサービス展開を徹底する。
  - ・ 商工会議所・商工会の経営指導員との連携や、金融機関との人事交流を図り、営業力と情報発信力を強化する。

## 第2章 大阪における中小企業と支援団体の現状

# 大阪の中小企業の実態

- 大阪の中小企業は、全企業の99.6%（約29.3万社）を占め、全従業員の67.4%（約288万人）の雇用を生み出している。（出典：なにわの経済データ'18）
- 大阪経済の基盤を為す中小企業の発展無くして、大阪経済の発展は実現しえない。

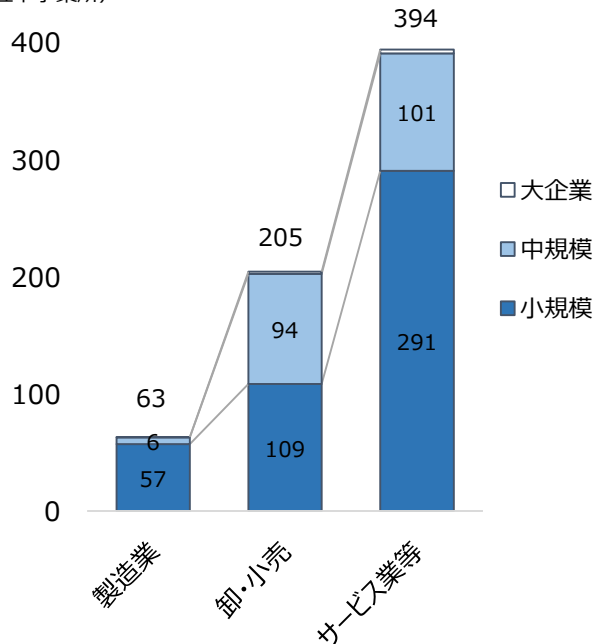
企業規模の凡例（従業員数）

	大企業	中小企業	
		中規模	小規模
製造業	300以上	～	20以下
卸売業	100以上	～	5以下
小売業	50以上	～	5以下
サービス他	100以上	～	20以下

<事業所数>

全事業所数66.2万社の  
99%が中小企業

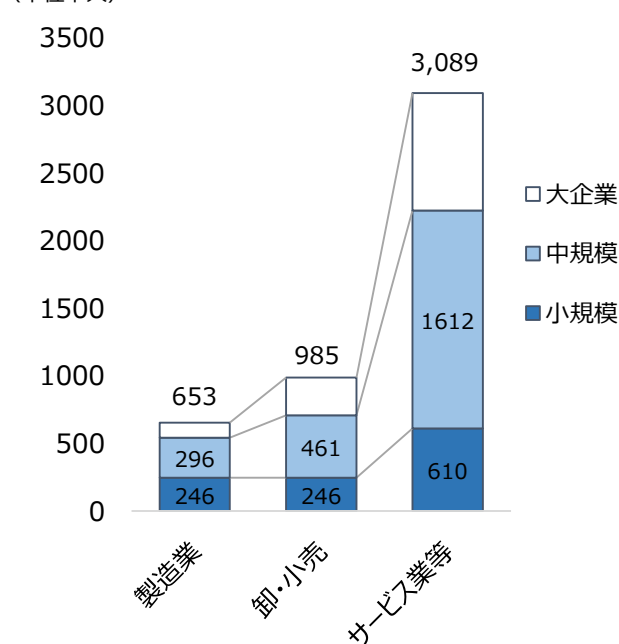
(単位千事業所)



<従業員数>

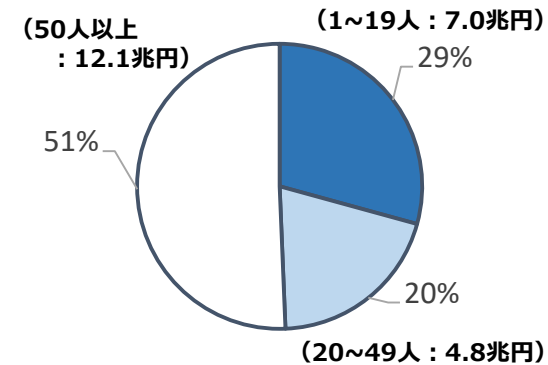
全従業員数473万人の  
73%が中小企業

(単位千人)



<付加価値額>

全付加価値額23.8兆円の  
49%が50人以下の企業



# 大阪経済を取り巻く明るい兆し

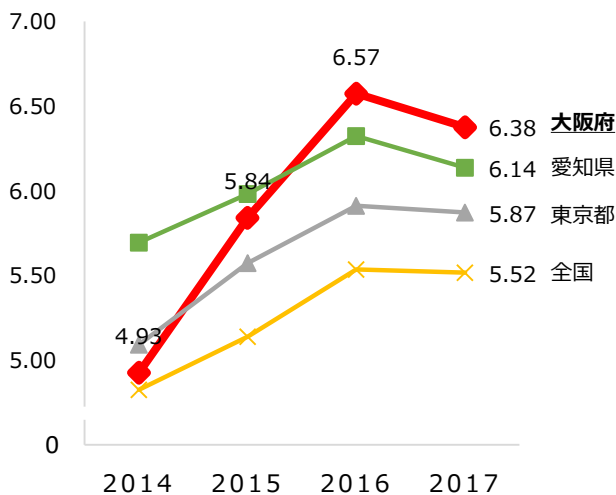
- 開業率の上昇や、転出超過の減少、中小企業の景況感高まりなど、大阪経済の足元ではポジティブな経済指標が並ぶ。
- この好機を捉えて、大阪の中小企業の課題を解決し、成長を後押しする、強くて柔軟な新法人（中小企業支援団体）を目指す。

## 大阪の主な明るい経済トピック

経済指標	大阪の状況
インバウンド消費	2017年のインバウンド消費額は <b>8709億円</b> 。対12年比の5.1倍
オフィス空室率	大阪市内のオフィスビル空室率は <b>1.9%（2018年1～3月）</b> で過去最低（需要旺盛）
商業地価	2017年の <b>上昇率は日本一</b>
インフラ整備	北大阪急行やモノレールの延伸、なにわ筋線の計画決定、ミッシングリンクの解消など。

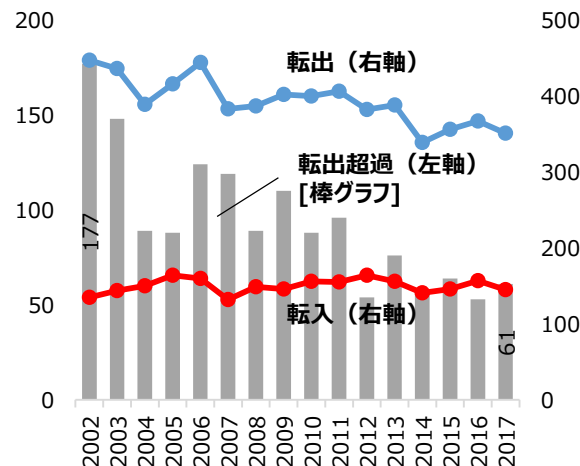
### ＜開業率の主要府県比較＞

開業率は上昇傾向にあり、全国平均や主要都市を上回る水準



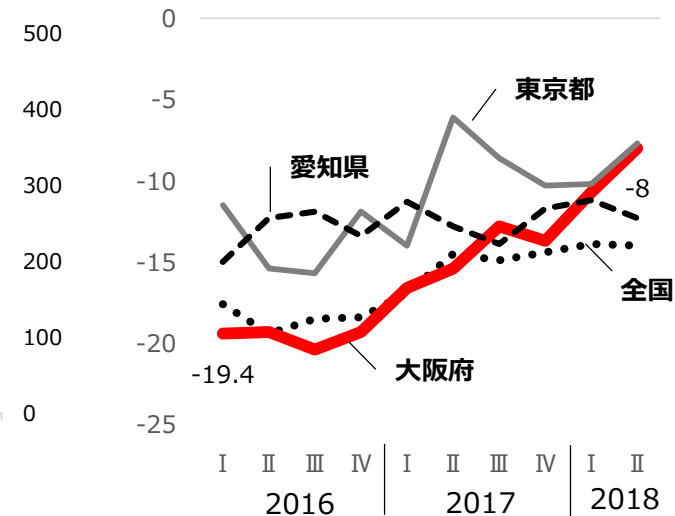
### ＜大阪府の本社転入出推移＞

企業の転入は横ばいだが、転出が減っており、転出超過は減少傾向



### ＜中小企業の業況判断DI＞

大阪の中小企業景況指数は全国平均に近似していたが右肩上がり、東京に近い水準まで上昇



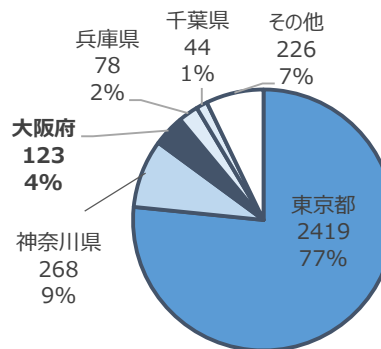


# 大阪産業を取り巻く現状と課題

## 1. 大阪企業のグローバル化

- 外資系企業は東京一極集中が顕著で、企業数の77%、所得金額の97%を東京都が占める。
  - 一方で、大阪はアジアにより近い関空の存在（24時間空港）、インバウンドの急増、在阪大学に通う多くの留学生の存在など、グローバル化の潜在ニーズは極めて高い。（伸びしろが大きい）
- ⇒ **中小企業のグローバル化の推進により、企業の成長と大阪における国際競争力の強化を実現する。**

外資系企業進出件数内訳  
(2016年：全国3,158件)



出典：東洋経済新報社「外資系企業総覧」

外国法人の総所得金額  
(2016年)

外資企業数上位5	総所得金額(百万円)
東京都	552,677
神奈川県	6,847
兵庫県	1,287
千葉県	1,030
<b>大阪府</b>	<b>769</b>
全国計	568,389

出典：国税庁「統計年報」

## 2. 有望ベンチャーの東京集中

- 開業率の高まりなど、創業分野に明るい兆しが見えるものの、競争力の高いベンチャー企業は、依然として東京へ拠点を構える（移す）傾向にある。
- ⇒ **一方で、“にしなカバレ”や民間ファンド創設の動き等の追い風もあり、大阪発のベンチャー企業を育成・定着させ、大阪経済に寄与する企業を育てる施策を打つ。**

『ベストベンチャー100』の本社所在地 …90社が東京本社



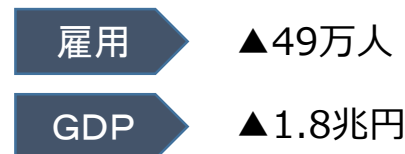
『ベストベンチャー』…ベンチャー通信が、「ビジョン」「成長理由」「売上高」「営業利益」などの審査項目から審査委員会が決定、日本をけん引するベンチャーを選定するもの

## 3. 事業承継の課題

- 全国的課題である事業承継問題は、大阪においても深刻かつ喫緊の課題で、多くの雇用とGDPが喪失する。
- ⇒ **潜在化しがちな中小企業の事業承継問題を掘り起こし、ニーズに応じた多様な承継支援サービスを展開する。**

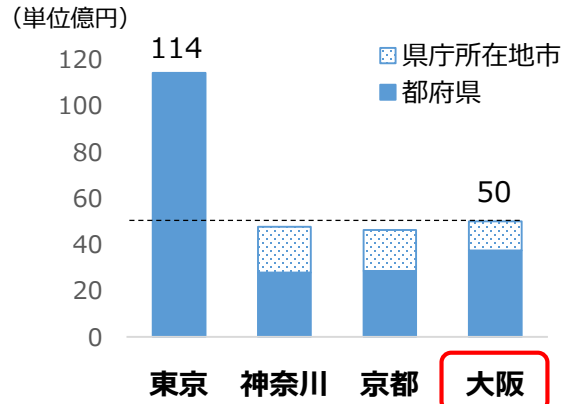
廃業が進むことによる10年後（2025年）の大阪経済への影響

出典：近畿経済産業局



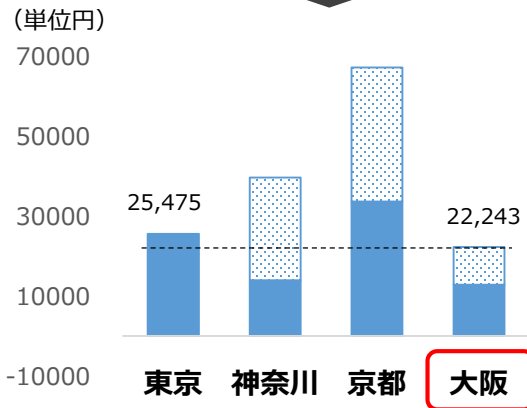
# 中小企業支援団体の他都市比較

## 中小企業支援団体の事業費比較



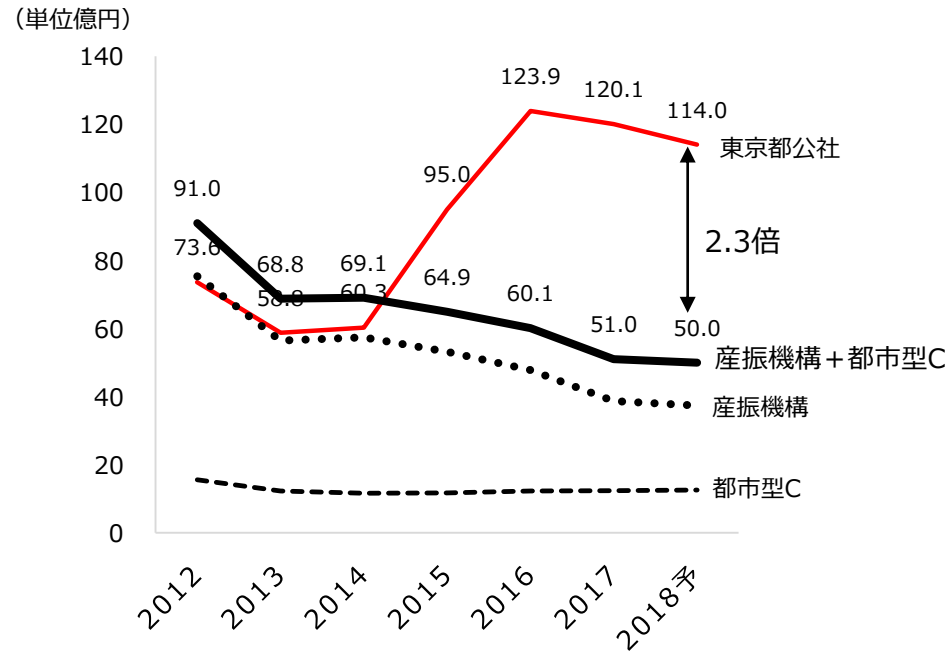
平成30年度事業費

- 大阪の中小企業支援団体は、他都市に比べて事業費が低い水準にあり、中小企業1企業あたりの事業費は、中小企業が圧倒的に多い東京都と比べても低い。
- 特に東京都中小企業振興公社との比較では、同公社が2014年度を境に事業費を拡大させているのに対し、大阪（特に大阪府）は事業費を抑制しており、直近5年で大きな開きが生じている。



同中小企業1企業あたり

## 東京と大阪の中小企業支援団体の事業費推移



比較対象とした中小企業支援団体 (いずれも公益財団法人)

地域	都府県	県庁所在地市
東京	東京都中小企業振興公社	-
神奈川	神奈川産業振興センター	横浜企業経営支援財団
京都	京都産業21	京都高度技術研究所
大阪	大阪産業振興機構	大阪市都市型産業振興センター

# 大阪経済と府市を取り巻くSWOT分析（主要3分野を中心に）

		内部要因（府市及び両法人等の現状）	
		強み	弱み
内容		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 産振機構に国際ビジネスサポートC</li> <li>■ O-BICとIBPCに優秀な外国人人材</li> <li>■ 創業・ベンチャー支援に強い都市型C</li> <li>■ 大阪府事業承継ネットワークの創設</li> <li>■ 公設試や大学法人の府市統合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 府市や他機関の国際化支援機能の分散</li> <li>■ 成熟・成長期のベンチャー支援が手薄</li> <li>■ 事業承継支援の取組みはこれから</li> <li>■ 行政側の財政的・人的コミットの縮小</li> <li>■ 府市の産業政策の一元化の遅れ</li> </ul>
外部要因（大阪の最近の動向）	機会	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px;"> <p><b>（1）国際化支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ インバウンド増による、海外での大阪の認知度の高まりを好機と捉え、大阪の中小企業の商品、販路、技術、人材などの強みを売り込み</li> <li>・ 府市や他機関との間で機能が分散している国際化支援サービスを、新法人を中心にとりまとめ、ユーザー目線でワンストップで提供</li> <li>・ 東京へ偏る外資系企業の進出を大阪へ呼び込むと共に、大阪の中小企業の海外進出を後押し</li> </ul> <p><b>（2）創業・ベンチャー支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大阪で芽吹く創業・起業の熱を冷やすことなく、さらなる創業支援を展開</li> <li>・ 成熟後、東京へ移転しがちなベンチャー企業に対し、大阪の魅力とポテンシャルを浸透させ、マーケットを創出し、大阪での定着と成長を促進</li> <li>・ 企業経営者支援の観点から、外国人の高度専門人材の活用を促す</li> </ul> <p><b>（3）事業承継支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大阪で展開する様々な事業承継サービスを新法人で一元的にとりまとめ、ユーザーに分かりやすくワンストップで提供</li> <li>・ 伴走型支援を通じ、潜在化する事業承継問題を掘り起こし</li> </ul> </div>	
	脅威		

## 第3章 機能強化と事業再編

### 1. ソフト事業の機能強化

# 新法人設立にあたっての事業の見直し方針（原則）

## ＜現状の課題＞

- 産振機構と都市型センターでは、それぞれエリアやメニューの役割分担をしながら、様々な中小企業支援サービスを展開しており、中小企業の経営を側面からサポートしてきた。
- しかし、産業のグローバル化や技術革新が加速度的に進むなか、市場や企業のニーズは時々刻々と変化し、大阪経済の発展のためには、常に新しい挑戦と変化が求められる。

## ＜今後の方針＞

- 新法人では、この統合を機会に、真に中小企業が求め、将来の大阪産業をけん引する、未来志向のサービスを展開していくことを基本に、既存事業の再編を図ることとする。

### 事業の整理



- 両法人で重複する事業
- 企業のニーズが縮減し、陳腐化した事業
- 費用対効果が低い事業

シフト

### 重点・強化



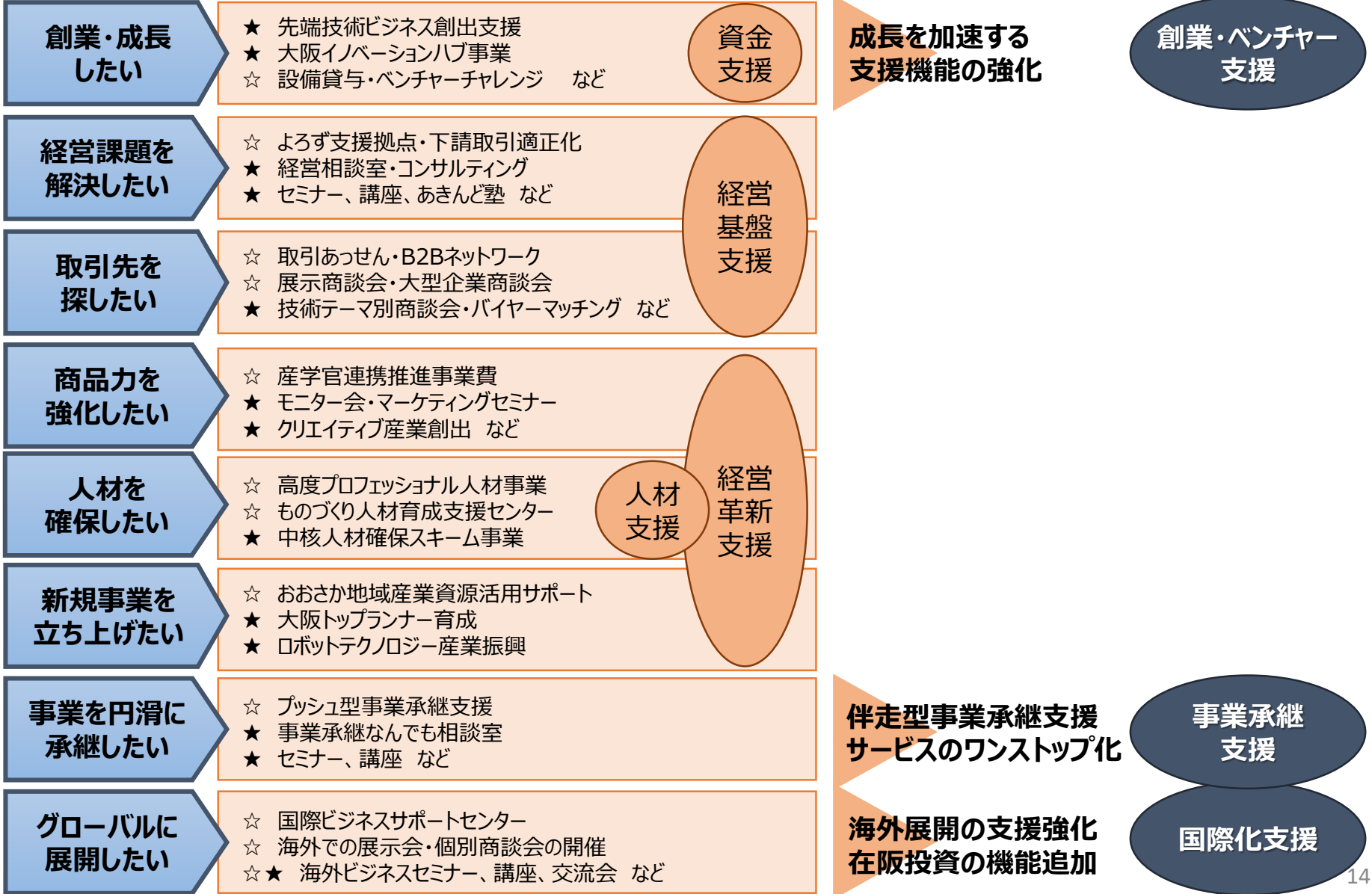
- 企業のニーズが増大している事業
- 中小企業の成長に寄与する事業（高度化、伴走支援等）
- 社会的なインパクトが大きい事業（人材確保、事業承継等）

# 企業ニーズに応じたサービス展開領域

## 中小企業のニーズ

## 2 法人の主な現行サービス (☆産振機構 ★都市型C)

## 新法人でサービスを強化する分野



## 大阪における国際ビジネス支援サービスの現状と課題

- 大阪府、大阪市をはじめ、大阪商工会議所やJETRO、中小機構などが中小企業の海外ビジネス展開支援が成長促進に重要との観点から、各種の事業を実施しているが、各支援団体には、それぞれ強みや弱みがあり、相互補完的な施策体系が出来ていない。(ユーザー目線に立って、各支援事業をサプライチェーン化する必要がある)

- 各支援事業がバラバラなので、企業側に十分に浸透・利用されていない。
- 各事業対象や支援レベルが異なるので、一体的展開、施策の一元化されていない。  
⇒ 相談者の依頼内容や利用者の支援ニーズに沿って、支援機関をたらい回しにされる
- 最大の支援ニーズは海外販路の開拓・拡大なのに、最後まで面倒を見てくれない。  
⇒ 途中で支援が終わる。フォローアップがない。伴走型支援ニーズに対応していない

海外展開支援

対大阪投資

両方

	サービス領域				評価と課題
	情報提供	助言支援	計画策定	フォロー	
行政（府市）	△	△	△		中小企業の海外支援の経験少なく、個社支援に不適當。 ▶ 行政は、都市間外交のほか、大阪への投資誘致支援策やビジネス環境等の情報発信など都市魅力や競争力を高める面的支援に注力すべき
産振機構	△	○	△	△	海外ビジネス相談以外の支援事業は質・量とも過少。 ▶ 府市事業の移管やMOBIOとの連携が必要
大商	○	△			世界的ネットワークと2万会員のデータを基にした海外ビジネス支援に強み。 ▶ セミナーやイベントの集客力はあるが、個別の支援ニーズには対応できない
IBPC	△	△	△	△	提携先13都市×大阪市内企業が主な支援対象で、事業の広がりが無い。 海外支援対象地域も年間3都市程度と少なく、支援の継続性が保てない。
中小機構		○	○	△	まだ海外事業は知名度が低く、国内でのF/S策定等の企業支援に留まる。
O-BIC	△	○	△	△	インバウンド（企業誘致）主体だが、アウトバウンドも扱う必要性が高い
JETRO	○	○	○	△	豊富な予算で、全国レベルの画一的な支援施策を、中堅企業メインで展開

## 中小企業経営者

## JETRO大阪

### 国際ビジネスサポートセンター ＜産振機構＞

- ＜対象利用者＞ 大阪府内の企業  
＜対象国＞ アジアを中心とした各国  
＜サービス内容＞  
○コーディネーター（3名）による各種相談  
○国際取引に関する専門家アドバイザー

### 大阪産業局 （仮称）

### 国際支援の 総合窓口

- ＜対象利用者＞ 全国の企業（海外展開／対大阪投資）  
＜拠点＞ 国内事務所約50箇所／海外事務所70超  
＜サービス内容＞  
■貿易・・・海外展示出展、製品データベース、現地情報  
■海外進出支援・・・セミナー、計画策定、現地視察  
■外国企業誘致・・・手続支援、オフィス紹介、インセンティブ

### 国際ビジネスサポートデスク ＜大阪府＞

- ＜対象利用者＞ 大阪府内の企業  
＜対象国＞ アジア7か国にサポートデスク  
＜サービス内容＞  
○国際ビジネス相談、現地出張支援  
○取引候補先企業リストアップ

コンシェルジュ機能

相談窓口の一元化

ホームページの一本化



### 大阪外国企業誘致センター（O-BIC）

- ＜対象利用者＞ 大阪投資を検討する外国企業  
＜拠点＞ 大阪商工会議所内  
＜サービス内容＞  
○ビジネスパートナーの発掘  
○不動産情報やインセンティブ情報の紹介  
○4か国語による大阪情報の発信やセミナー紹介

### IBPC大阪（国際部）

- ＜対象利用者＞ 大阪市内の企業  
＜対象国＞ 大阪市が提携するアジアを中心とした13都市・地域  
＜サービス内容＞  
○無料相談、セミナー、講演会  
○海外見本市、海外商談会、ミッション派遣

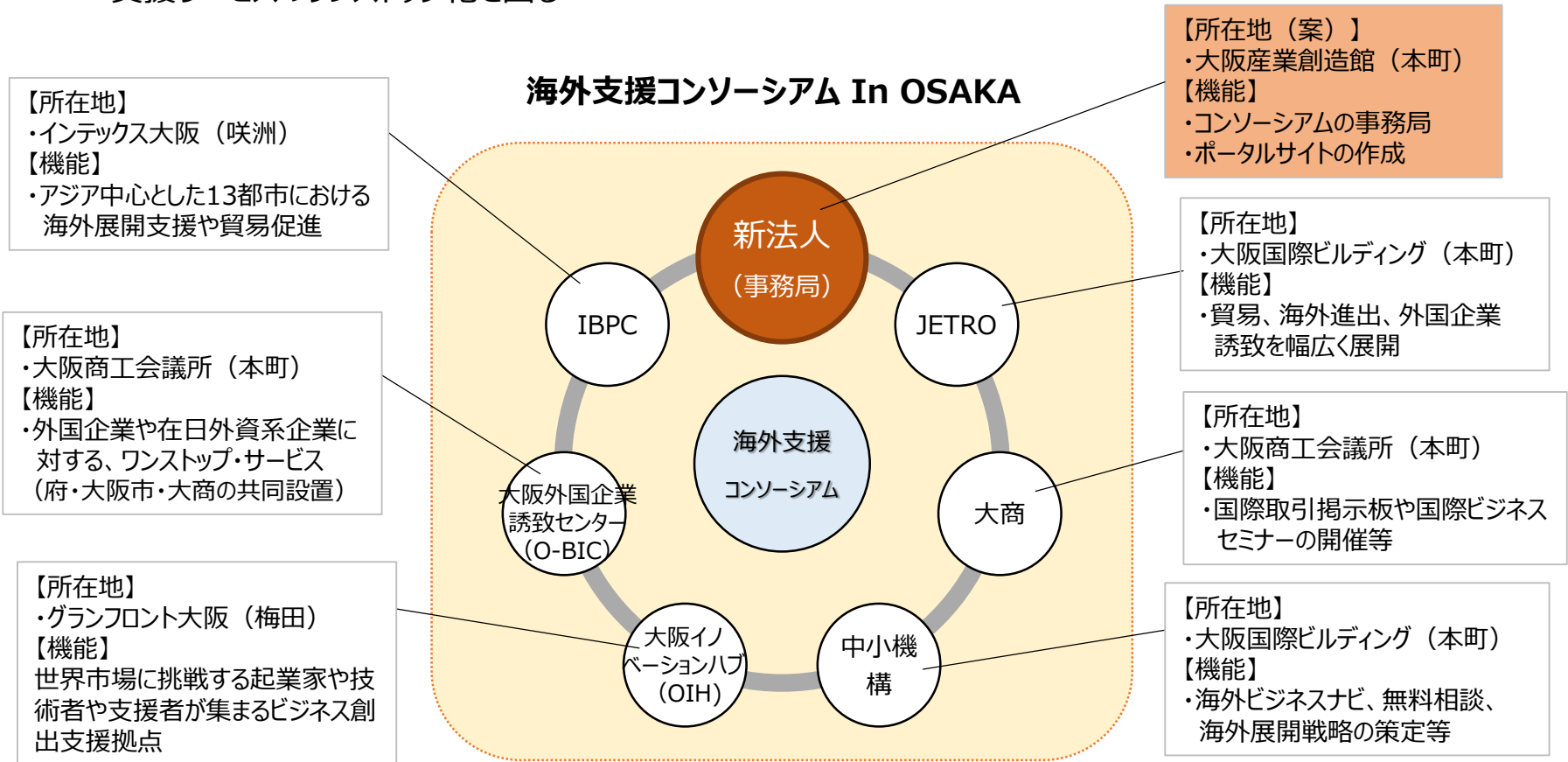
### 中小機構

- ＜対象利用者＞ 全国の企業  
＜拠点＞ 国内9地域本部  
＜サービス内容＞  
○海外ビジネスナビ、無料相談  
○海外展開戦略の策定等



## 1. 海外支援コンソーシアム In OSAKA

- 新法人、大阪府、大阪市、大商、JETRO、IBPC、O-BICなどの国際化支援サービスを展開する諸機関が、オール大阪で、海外支援コンソーシアムを設立（新法人に事務局を設置）
- インバウンド等で海外との繋がりが増すなか、大阪が持つリソースを最大限に活かし、大阪の企業・経営者の国際化を後押しする機能を強化
- コンソーシアムでは、新法人が核となって海外進出や大阪投資に関する情報や窓口機能を一本化させ、海外支援サービスのワンストップ化を図る



※ 関経連、同友会などの経済団体や、近畿経済産業局との連携も図る

## 2. 国際ビジネスマッチング・センター【図1】

- 潜在ニーズのある商品や革新的な技術、市場拡大を求める経営者など、国内外企業の受発注情報を一元的に集め、商談希望先を紹介（アレンジ）する

## 3. プッシュ型海外ビジネス伴走支援事業【図2】

- 国・地域や業種を絞り、年間10社程度を公募し、海外コンソーシアム機能も活かしながら伴走型支援を集中実施

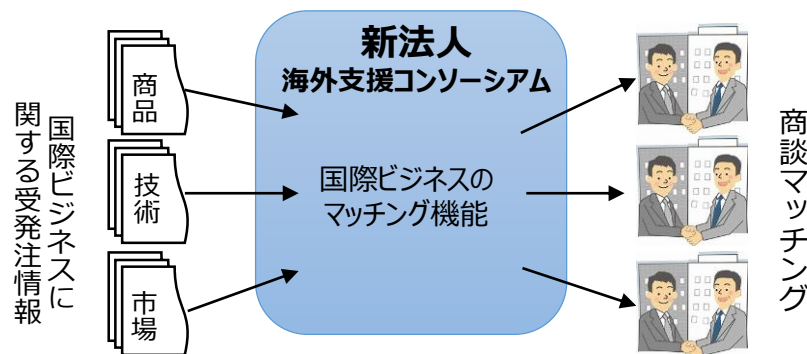
## 4. 海外展開リーダー養成講座（シリーズ）

- 3. の事業と連携しながら、国・地域を絞ったシリーズ講座で、企業内の海外展開人材・リーダー養成

## 5. 海外向け大阪ビジネス情報ハブ【図3】

- 新法人だけでなく、他の国際化支援機関等の外国人スタッフと連携・活用して、インバウンド-アウトバウンド両面の情報発信に対応
- 国際化支援サービスに関するポータルサイトを新法人に開設し、情報発信を一元化する

国際ビジネス・マッチングセンター【図1】



プッシュ型海外ビジネス伴走支援（プロセスイメージ）【図2】

- 20XX年はドバイにおけるIT業に対する支援を決定（例）
- 選考委員には投資家や起業家など、最前線のアクターを起用し、企業を選抜
- 他の国際関係支援機関の協力を得ながら、伴走型の海外展開を支援
- 成功事例をとりまとめ、Web等で発信 → 次のチャレンジを促す

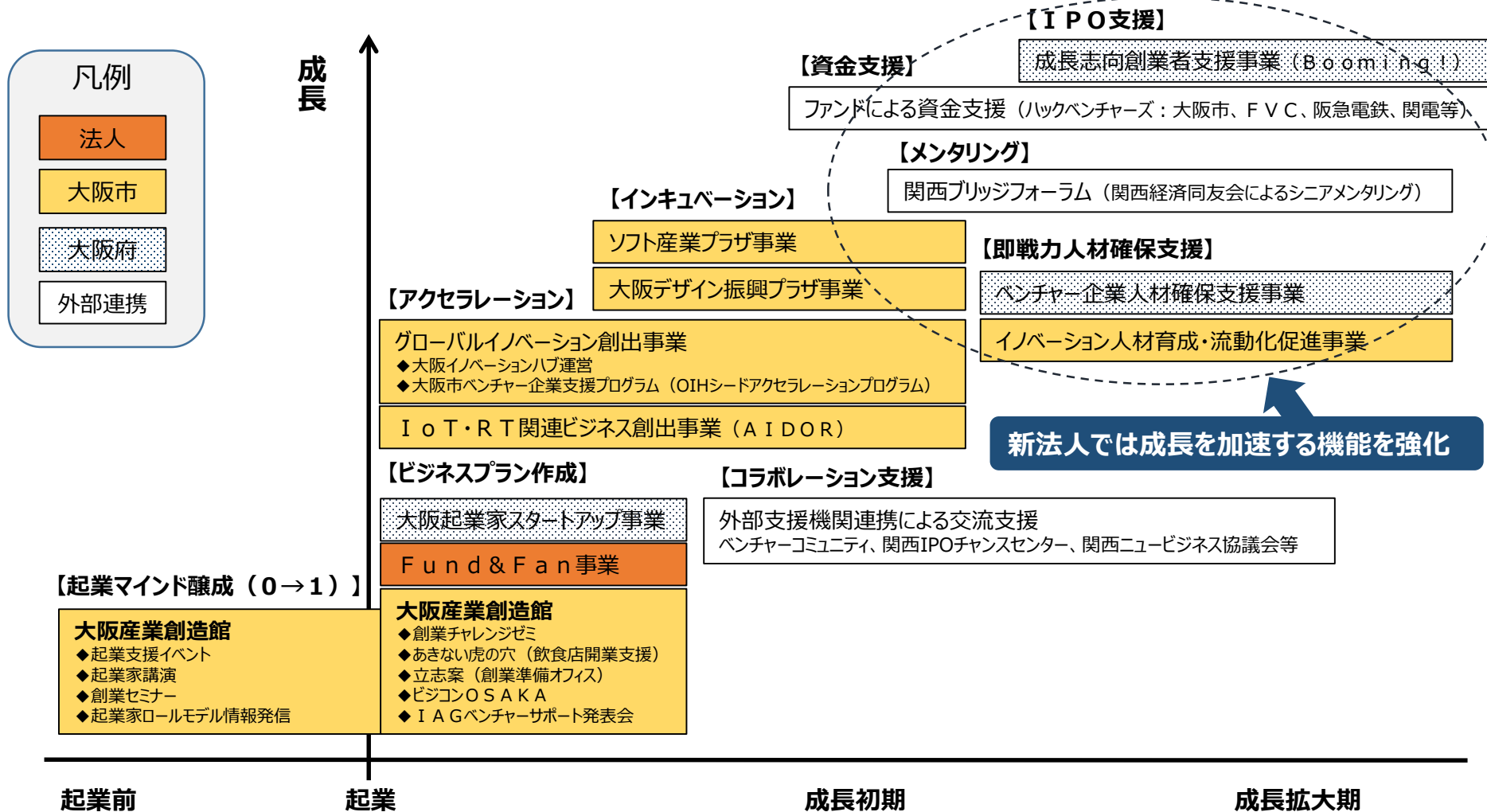


海外向け大阪ビジネス情報ハブ機能【図3】



# 創業・ベンチャー支援のマッピングと新法人における強化分野

大阪府、大阪市及び都市型センターでは、既存事業において創業、ベンチャー、スタートアップなどに対する様々な支援サービスを展開しており、新法人ではさらに成長を加速する機能を強化していく。



# 新法人における創業・ベンチャー支援（アイデア①）

## 1. オール大阪グローバルベンチャーエコシステムの構築

- 販路開拓、技術支援、資金繰りなど成長を加速させる支援機能を強化  
⇒ オール大阪による支援推進組織『大阪ベンチャーエコシステム推進連絡会議』との連携  
⇒ 支援先ベンチャー企業の個別 P R 支援等

## 2. 大阪創業支援ネットワークの再構築

- 大阪府直営で実施している『大阪府内創業支援機関ネットワーク会議』に参画する支援機関等をベースに再構築

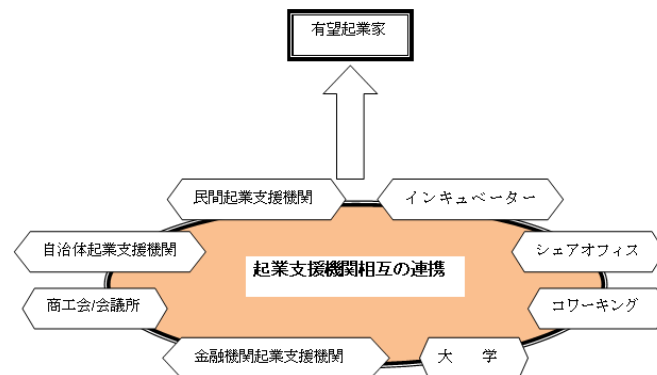
## 3. 学生向け創業支援プログラムの拡充

- 大学生向けの支援プログラムを新規実施。  
⇒ 各大学内起業家プログラムの相互活用、ビジネスプランコンテスト共催  
⇒ 留学生向け起業支援プログラムの実施

## 4. インキュベーション拠点の連携強化

- 民間インキュベーション施設との連携強化  
⇒ インキュベーションマネジャーのネットワーク強化（関西 I M 協議会との連携）  
⇒ 大阪市イノベーション拠点との共催イベント実施

大阪府内創業支援機関ネットワーク会議



## ■ キャンパスベンチャーグランプリ大阪大会



賞金：大阪大賞50万円 等  
審査委員長：元府大学長  
2017大会の最優秀賞  
①奈良先端科学技術大  
②同志社大学

## ■ 府市のインキュベーション施設

府市	団体	施設名	所在地	居室数
大阪府	産振機構	MOBIO	東大阪市	個室10
大阪市	都市型C	TEQS テクノシーズ泉尾 立志庵	住之江区	個室19
			大正区 中央区	個室30 ブース10
	デザイン振興P	デザイン振興プラザ	住之江区	個室17

## 1. 大阪創業WEB構築

- 創業、ベンチャー、スタートアップなど、起業から成長・拡大期を支える、ユーザー目線に立ったわかりやすく充実したWEBページを構築
- 府内において支援機関それぞれが提供している創業支援プログラムの充実とPRを目的にWEBサイトで情報発信を強化
- 創業者ロールモデルの情報発信

## 2. 外国人人材の流動化・活性化

### ① 起業家誘致

- スタートアップビザ（外国人創業活動促進事業）の活用により、外国人の創業活動を促進（国として条件緩和の可能性あり）
- 技術系留学生（大学・大学院）対象の起業家育成プログラム

### ② 外国人高度専門人材の活用

- 高度な技術を持った外国人留学生等の人材活躍支援

## 3. グローバルアクセラレータプログラム誘致

- イスラエル、シンガポール、マレーシア、深セン（中国）等のアクセラレータプログラム誘致により外国資本参画のスタートアップを育成
- GVH（阪急グループ）が誘致する国際起業家育成プログラムの活用
- 活動拠点の提供等誘致策を実施

### オール大阪起業家支援プロジェクト 『Start UP』HP



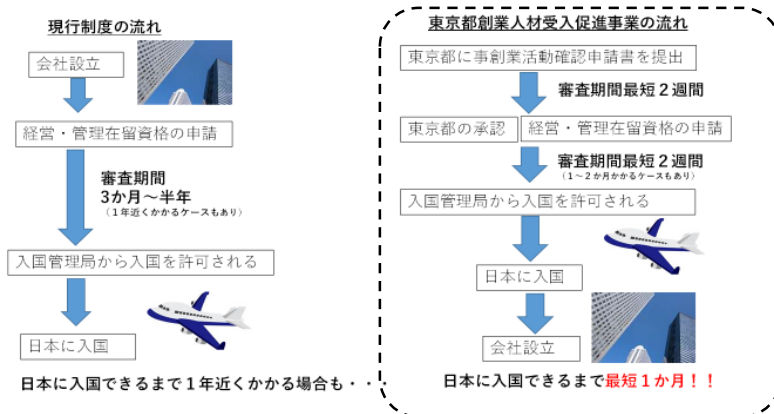
### 大阪産業創造館『創業ナビ』HP



### 東京都の「創業人材受け入れ促進事業」

⇒ 東京都では約1カ月で外国人の起業が可能に！

外国人起業家が日本に入国するまでの流れ



# 事業承継の現状と課題

## ＜経営者の高齢化と増加する廃業＞

- 大阪の経営者（社長）の平均年齢は年々上昇しており、【図1】東京商工リサーチの直近2017年調査では60.2歳となり、初めて60歳を超えた。
- 他方、大阪の5年間(2009～14)の企業減少率は▲10.34%で、全国平均を1ポイント上回り、主要都市の中でも高い水準となっている（減少数は3.4万社）。【図2】

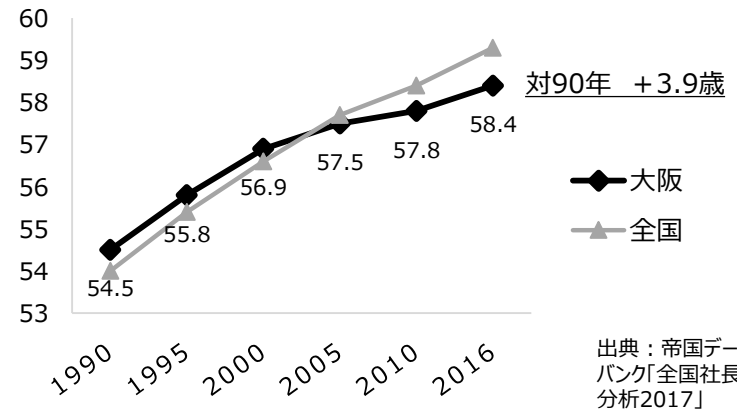
## ＜相談相手としての公的支援機関＞

- 一般に、経営者はネガティブ情報を出したくないために、承継問題が顕在化しにくいという問題がある。
- 一方で、経営者がM & Aを考えたときに、公的機関は相談相手としての選択肢となっていない現状がある。【図3】

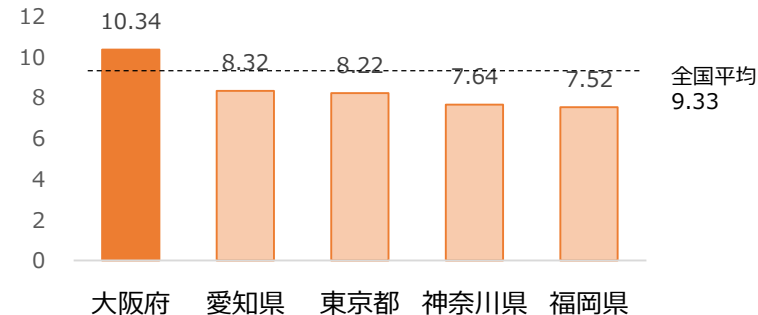
## ＜大阪経済への影響と取組みの方向性＞

- 近畿経産局調査によると、今後10年間で、雇用は49万人失われ、GDPが1.8兆円減少するという試算もある。
- 事業承継問題は、大阪経済の持続可能な発展を考えた時に、極めて重要な課題
- 特に小規模企業（しかもニッチで高い技術力を有する企業）で潜在化しているリスクを把握し、後継ぎ、第2創業、M&Aなどの多様な選択肢を経営者に提供する機能を構築することが重要。

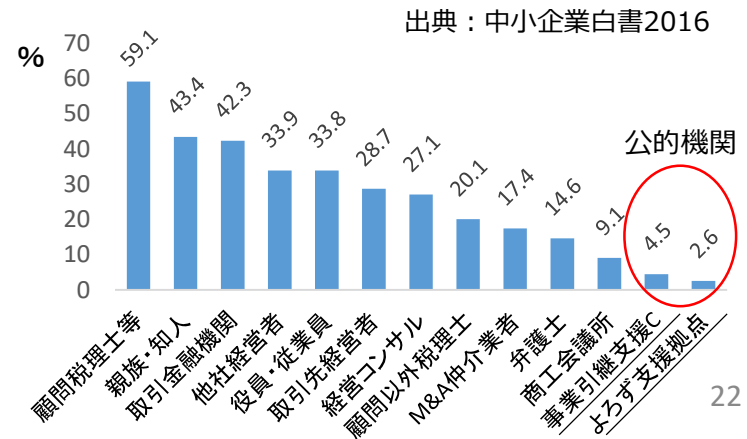
【図1】社長の平均年齢の推移



【図2】主要都府県の5年企業減少率（2009→2014）

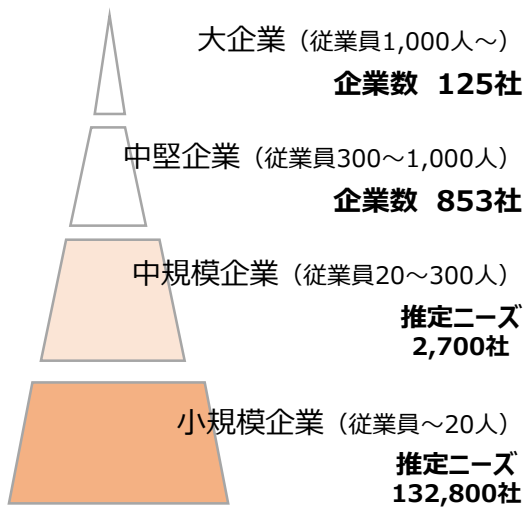


【図3】事業承継に関する相談相手（n=約700）



## 事業承継支援の担い手と新法人の役割

### 対象となる企業数（府内）



### 事業承継（M&A）の仲介・調整機関

#### <主に民間の事業者>

- メガバンク
- 証券会社
- M & A 専門会社

#### <主に公的支援機関>

- 大阪府事業引継ぎ支援センター
- 商工会・商工会議所
- 金融機関（信金等）
- コンサル・土業など
- その他の公的支援機関

### 新法人の機能

#### 1. コンシェルジュ機能

- 様々な規模や業態の企業に対し、最も適切な支援機関とサービスを紹介

#### 2. 案件発掘機能

- 潜在化している事業承継課題に対し、既存サービス（伴走型支援等）で得た経営者情報を元に、適切なタイミングで効果的な助言を実現

## 事業承継の流れ

### 【フェーズ1】 早期準備に向けた連携支援

早期準備を促しつつ承継に向けた準備のきっかけ作りを提供

#### 【経営者・後継者の気付き】

- 商工会・商工会議所の経営指導員による支援
- よろず支援拠点における経営相談
- 中小企業団体中央会と連携した相談機会提供
- 人材育成事業による後継者の意識高揚
- 金融機関と連携したセミナー開催 等

### 【フェーズ2】 円滑な承継に向けた個別支援

承継計画の具体化、M&A支援

#### 【事業承継】

- 企業ごとの個別課題に対応し、専門家による支援
- 事業引継ぎ支援センターや金融機関と連携した支援
- 弁護士会等土業団体の相談窓口と連携した相談手段の提供
- 経営承継円滑化法等に基づく支援（セミナー等）

### 【フェーズ3】 経営革新による成長・発展

承継後の経営革新、人材確保

#### 【承継をきっかけにリノベーション】

- 後継者による経営革新を支援する伴走型支援
- プロフェッショナル人材戦略拠点と連携した人材確保支援
- ベンチャー型事業承継モデルなど承継をきっかけとしたリノベーションの取組みを支援 等

# 事業承継支援（新法人の取組みの方向性）

## 1. ネットワークの構築とコンシェルジュ機能

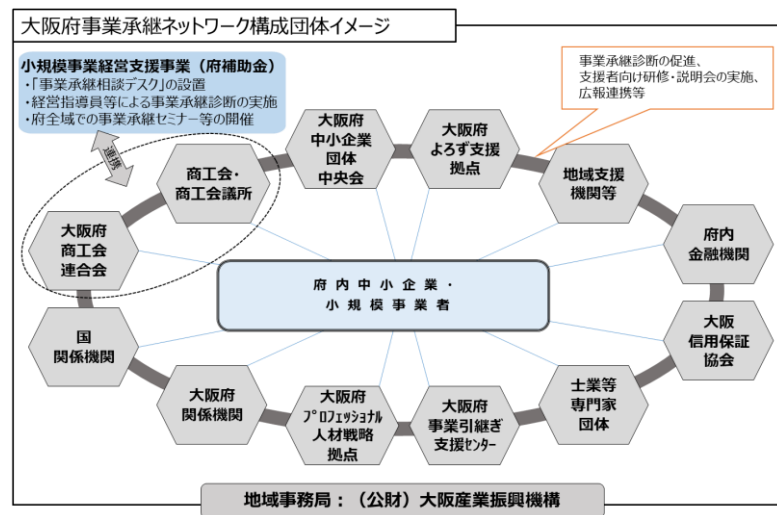
- 2018年5月に大阪府が設置し、産振機構が事務局を務める「大阪府事業承継ネットワーク推進会議」（右図）を活かし、国や地方自治体、中小企業団体、金融機関などの事業承継支援サービスを有機的に展開する。

## 2. 伴走型支援と連携した潜在ニーズの掘り起こし

- 伴走型支援における経営者との face to face のつき合いのなかで、早期から経営者の課題を把握し、動機づけを行い、適切なタイミングで効果的な助言ができるスキームを構築する。

## 3. 成功モデルの発信

- 「事業承継の成功モデル」の実績をつくり、内外に紹介することで、経営者に対する意識の醸成を図る。



## （参考） 大阪の事業承継支援【既存のサービス】

主体	事業名	運営	サービスメニュー					
			無料相談	セミナー	計画策定	後継育成	M&A	資金支援
府	事業承継税制	大阪府						○
国	大阪府事業引継ぎ支援センター	大商	○	○			○	
府	事業承継相談デスク	大商		△	○			
国	よろず支援拠点	産振機構	△					
府	プロ人材戦略拠点	都市型C				△		
市	事業承継相談所	都市型C	○	△				
他	事業承継サポート保証	保証協会						○
	事業承継対策	中小機構	○	○		△		

## 大阪府事業引継ぎ支援センター（委託事業）

### 1. 事業概要

- 中小企業経営者を対象に、事業承継にかかる様々な悩みに対して、守秘義務を厳守しながら無料で相談。
- 事業承継に関するセミナーの開催（年3回程度）

### 2. 対象者

- 府内に所在する中小企業者でM & Aに関心がある方
- 事業を後継者に渡すに際して、アドバイスしてほしい方

### 3. 相談窓口（センター所在地）

- 大阪商工会議所 5階
- 毎週月～金曜日



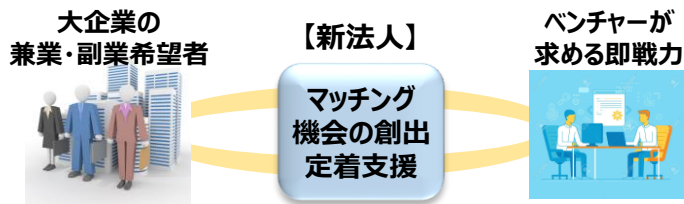
# (参考) 人材不足の現状を踏まえた人材戦略支援のアイデア

## 企業の中核人材の採用・定着支援

### 1. 新事業のアイデア

#### ① 大企業中堅人材の兼業・副業促進

- ・ベンチャーとの積極的な人事交流支援（マッチング）等



大企業にとっての中核人材の強化と  
ベンチャー企業にとっての成長の後押し  
WinWinの関係構築

### 2. 既存事業の充実強化

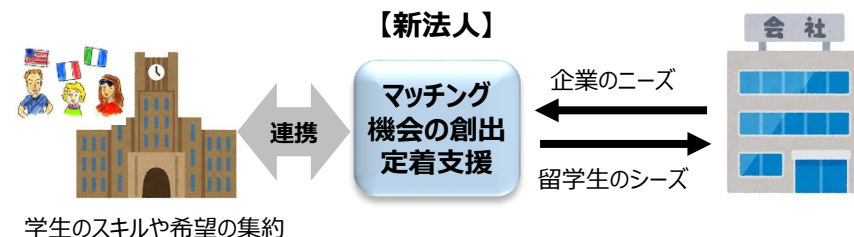
- ① なにわあきんど塾OBによる後継者育成
- ② 中核人材育成セミナーのメニュー強化

## 企業の外国人材の採用・定着支援

### 1. 新事業のアイデア

#### ① 大学や府国際交流財団と連携した留学生の活躍促進

- ・留学生（特に理工系）に特化したインターンシップ支援 等



大阪の企業で体験した留学生が、  
将来の大阪企業の国際化のチャンスに

#### ② 外国人の雇用にかかる企業相談機能

(相談事例)

- ・インターンシップや専門的・技術的人材の雇用相談
- ・在留資格、雇用管理に関する相談
- ・通訳の相談
- ・外国の生活習慣や雇用習慣に関する相談

# 中小企業支援予算の集約と交付金化／人事交流

- 新法人では、産振機構と都市型Cの既存事業の統合に加え、大阪府と大阪市から新たに移管をうけた事業を実施する。（中小企業支援に係る予算を新法人に重点化するという基本方針の実現を目指す。）
- また、これらの財源については、府市とともに将来の交付金化を目指しつつ、三つの新分野への重点投資を含めて、企業ニーズに応じたメリハリのある事業編成を実現する。

## < 現 状 >

単位百万円

分 野	< 現 状 >		新法人案
	産振機構	都市型C	
①国際化支援	108	3	111
②創業・ベンチャー支援		298	298
③事業承継支援	50	6	56
④経営基盤支援	299	275	574
⑤経営革新支援		166	166
⑥人材戦略支援		101	101
⑦その他	43	2	45
<b>小 計</b>	<b>500</b>	<b>851</b>	<b>1,351</b>
⑦設備貸与・資金支援	2,287		2,287
⑧施設サービス	748	324	1,072
<b>合 計</b>	<b>3,535</b>	<b>1,175</b>	<b>4,710</b>

## <府市の関与>

- 大阪府と大阪市の中小企業支援事業予算を新法人に集約する。
- 新法人が戦略的かつ機動的に事業展開できるよう、事業費の交付金化を目指す。
- 事業移管と合わせて、職員の派遣・交流も積極的に図っていく

※ 2021年度当初の完成形を目指し、今後、府市及び新法人との間で協議を進める。

+α

(注) 法人の現状欄には、委託先が特定されない「公募事業」で、両法人が受託しているものを含む。

## **2. 施設・拠点の機能強化**

# 施設・拠点の機能再編とサービス強化

## (1) 本町拠点エリアのワンストップ化徹底

- 大阪産業創造館 2 階にサービス機能を集約
- IBPCのサテライトを大阪産業創造館に誘致
- 中小機構、大阪商工会議所との連携窓口強化
- マイドームおおさかにはバックオフィスを集約

## (2) 中小企業の利便性向上と拠点別の機能強化

- 東部大阪の拠点としてのMOBIOの機能強化
- 大阪イノベーションハブをグローバル拠点化
- ソフト産業プラザを創業支援と開発の実験フィールド
- メビック扇町のクリエイターと連携したイノベーション喚起

## (3) 支援機関としての存在価値を高めるブランディング戦略

- 府内の中小企業にとって馴染みのある各拠点の名称は、当面現行のブランドを維持し、各拠点の機能再編が定着した時点で、次のブランド戦略を練る

<現在の拠点ブランド>



MEBIC



# 施設・拠点の立地と方向性

OSAKA INNOVATION HUB

## 大阪イノベーションハブ

大阪の玄関、グランフロント大阪を舞台にしたイノベーションとグローバル化の拠点



TEQS

## ソフト産業プラザ

実証実験支援や3Dプリンター等の機器貸出しにより、ベンチャー支援の拠点



AIDOR ACCELERATION

## テクノシース泉尾

賃貸工場 (30室)

## 本町拠点エリア

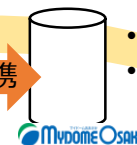
### 大阪産業創造館

- サービス機能を集約
- IBPCサテライトの設置
- 産業団体の集積



### マイドームおおさか

- バックオフィスを集約
- 産業団体の集積



連携

大阪商工会議所、中小機構、JETROなどの近接支援機関と積極的に連携

## MEBIC

### メビック扇町

クリエイターと企業とのコラボによる、新たなビジネスや価値が生まれるイノベーション拠点

バネを使ったお香立て



デジタルサイネージ

MOBIO

## MOBIO

ものづくり企業の支援拠点として、新たに海外向け販路開拓やグローバル化展開支援を強化



200ブースの常設展示

新法人において支援サービスが一元化されることによって、府内全域の中小企業が、多様で質の高いサービスを楽しむことができるように！

# 大阪産業創造館におけるサービス機能の集約

- 新法人では、アクセスの良い大阪産業創造館にサービス機能を集約させ、ワンストップ・ショップ化の徹底を図ることで利用者の利便性向上を強化する。

- ① 大阪市経済戦略局を移設
- ② 産振機構の下記機能を集約  
→ 国際ビジネス支援、よろず支援拠点、事業承継
- ③ 13Fにある施設予約窓口を2階へ移設
- ④ IBPC大阪（国際部門）のサテライトを誘致

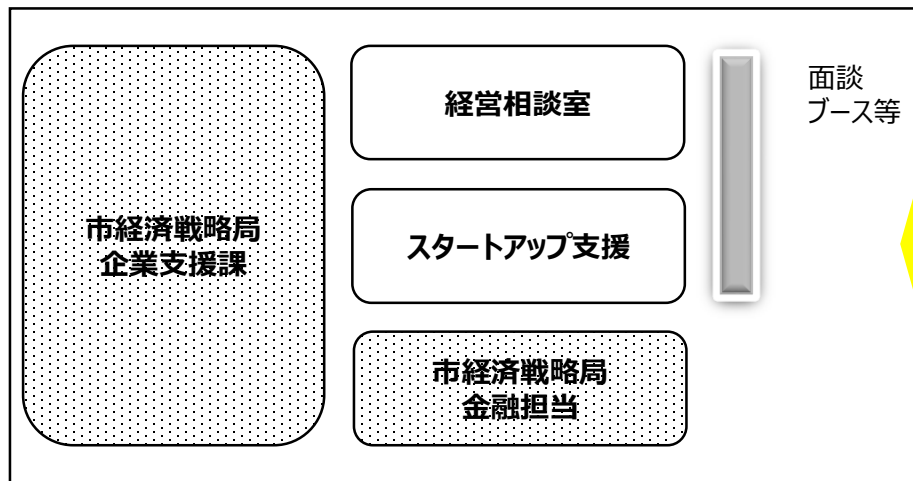
## ■ 産創館の立地ポテンシャル

1. マイドームおおさか、大阪商工会議所、中小機構、ジェトロ大阪などの中小企業支援機関が半径400mに集積
2. 最寄駅（堺筋本町）から徒歩2分
3. 大阪のビジネス集積地、本町に所在
4. 本町通りから、エスカレーターでそのまま2Fの窓口へアクセス可



(凡例) 都市型C 産振機構 大阪市 IBPC

## ■ 産創館2F 現行レイアウト

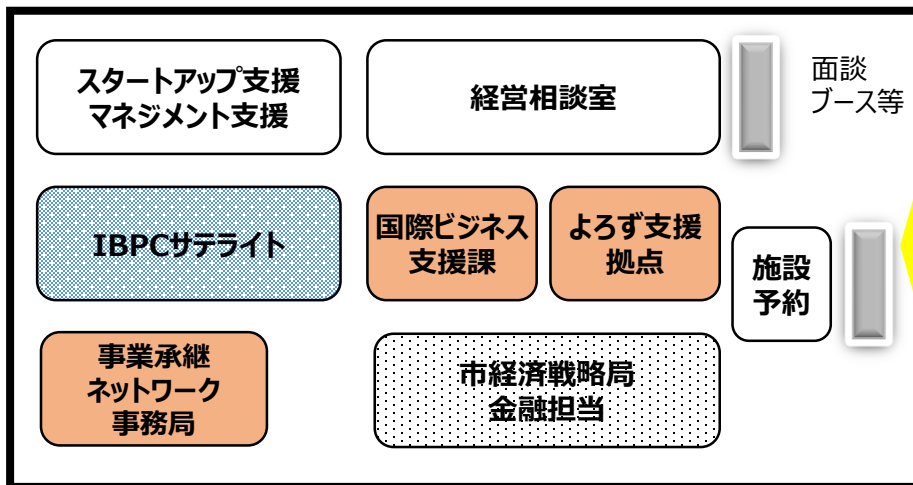


現  
状

利用者

エスカレーター

## ■ 産創館2F 機能集約後のレイアウト案



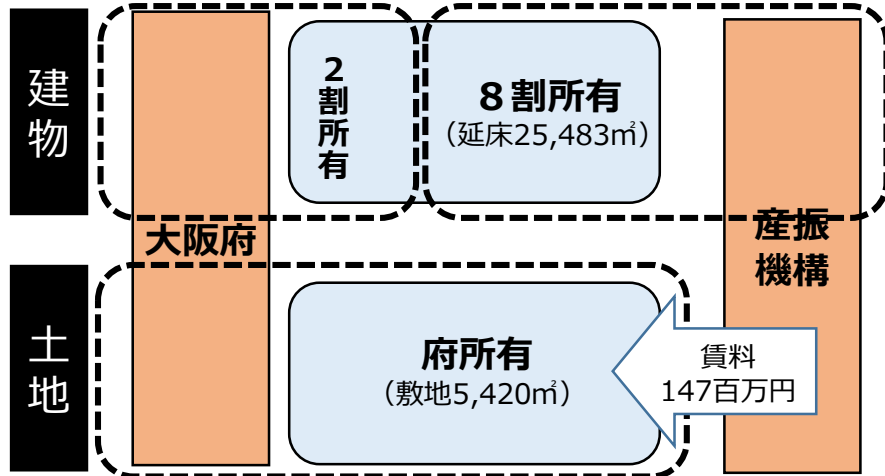
新  
法  
人

利用者

エスカレーター

# 【施設・拠点のあり方】 拠点施設の現状と理想

## マイドームおおさか



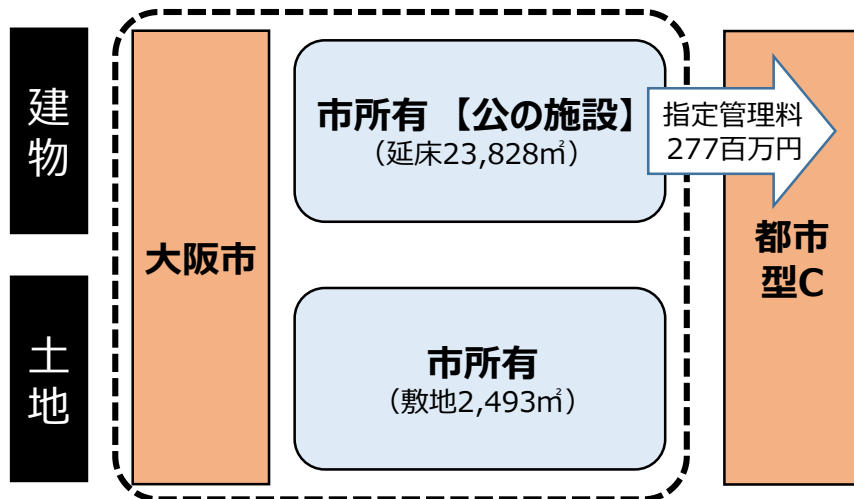
## 現状の課題

- 築30年を経過し、法人が8割を所有する施設の将来的な建替え検討が必要
- 大阪府に対する147百万円の土地賃料が法人運営の負担（マイドームの収支を圧迫。）

## 当面の対応策

- 施設の長寿命化対策やPPP/PFIも含めた民間資金による建替え計画の検討
- 周辺地価に影響を受ける土地代の見直し

## 大阪産業創造館



## 現状の課題

- 市の部局が入居するなど、全館を通してのマネジメントが困難（法人占有面積は全体の3割）
- 土地・建物とも大阪市所有であり（公の施設）、施設管理条例や指定管理の枠組みなどにより、運営の自由度に制約

## 当面の対応策

- 産創館2階に配置されている、大阪市経済戦略局企業支援課の上層階への移転
- 施設の指定管理を、使用料金制から利用料金制へ移行

## 第4章 新法人における新たな取り組み

- 1) ワンストップ・ショップ化の徹底
- 2) 地域キャラバン隊による伴走型個社支援の面展開
- 3) 企業データベースの一元化・活用・情報発信の強化



## 1 産創館とマイドームの機能集約／窓口一元化

### ◆大阪産業創造館へ、新法人のサービス機能を集約

- ①マイドームのサービス機能を集約
- ② I B P C（国際部）のサテライトを誘致
- ③大阪府の国際支援機能を移管
- ④大商、中小機構、JETRO大阪との連携窓口

### ◆マイドームおおさかへ、新法人のバックオフィス機能を集約

## 2. コンソーシアム機能とサービス情報一元化

### ①国際ビジネス支援のコンソーシアム機能

→ 海外支援コンソーシアムの事務局を新法人に設置

### ②事業承継支援のコンソーシアム機能

→ 事業承継コンソーシアムの事務局を新法人に設置

### ③ホームページのワンストップショップ化

→ 利用者（中小企業）の方が、「このホームページへ来れば、全ての中小企業支援サービスが一覧できる」という仕組みづくり

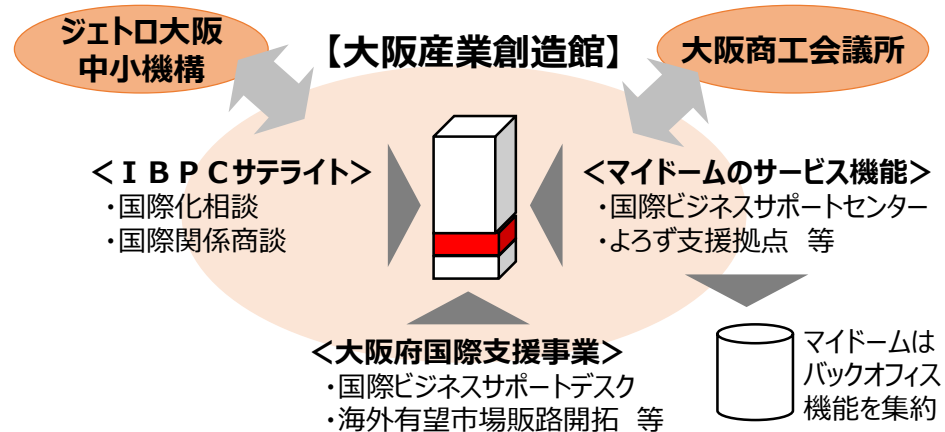
## 3 各種申請・相談のシステムや書式の統一

- ・ 新法人が持つ7拠点の貸館業務（展示場、会議室、ホール、共有スペース等）について、同一システムによる早期の一元管理を目指す

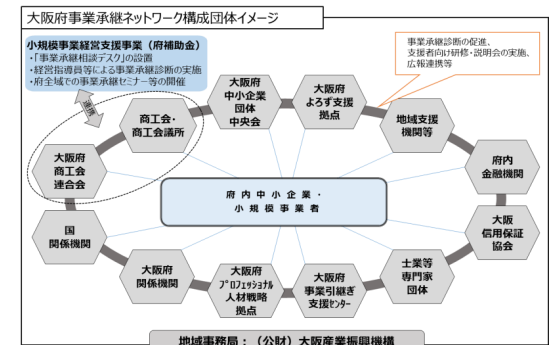
## 4. バックオフィス機能のマイドームへの集約

- ・ 総務部門や施設管理部門については、マイドーム大阪へ集約を図る。

## 『大阪産業創造館』でのワンストップ・ショップ化



## 事業承継支援の コンソーシアム機能



## 新法人ホームページ

- ✓ 各支援機関のサービスが一览でき、かつユーザーをサービスに誘導するコンシェルジュ機能を持たせる

- ①大阪産業局としての情報
- ②新法人の各拠点の情報
- ③他の中小企業支援の情報
- ④その他公的サービスの情報

## 企業の成長サイクル



1) 相談、コンサル、セミナー等のサービス提供をする中で、各企業の実態を掌握

【約5万社】

2) 事業拡大に意欲的で、成長可能性のある経営者に能動的にコミット

【約1000社】

3) 拡大期や事業承継のタイミングに、国際化、M&A、第2創業などの具体的な支援を実情に合わせて提供

【約100社】

伴走型個社支援のタイミング

## 中小企業支援 地域キャラバン隊

新法人職員  
(府市派遣中心)

伴走型個社支援の地域別リーダーとして、チーム全体をマネジメント

金融機関職員  
(人事交流)

金融機関でのノウハウや経営者情報を活かし、各企業の状況に応じたサービスの提案

商工会  
商工会議所

新法人と商工会・商工会議所の連携により、中小企業のサービス強化に資するWinWinの協業体制を構築

個社支援の体制

## 1. 関係機関との人材連携によるマンパワーの強化

### ① 行政からの派遣職員による地域マネジメント

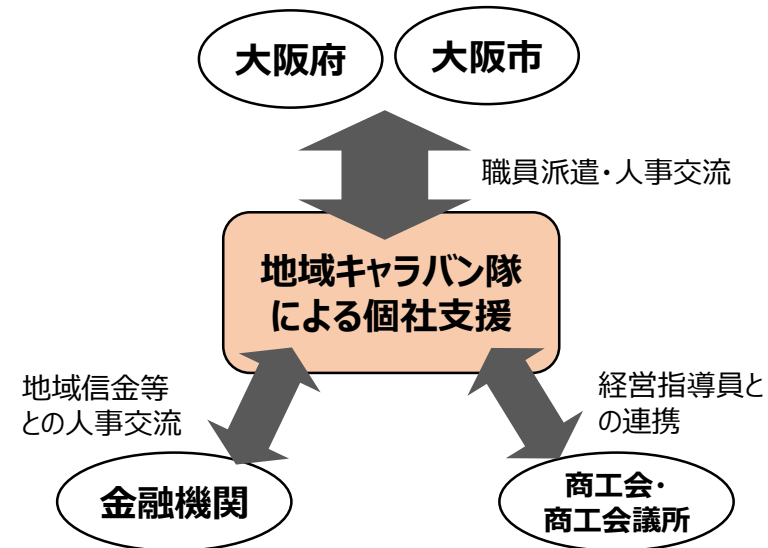
⇒ 新法人を中小企業支援の中核拠点と位置づけ、職員派遣を受け入れ。地域マネジメントを担う。

### ② 金融機関との人材交流による連携

⇒ 地元信金を中心に併任などの人事交流を行い、金融機関のノウハウを活かした経営者との連携を深める

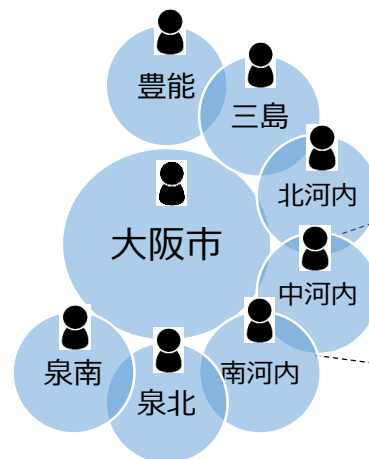
### ③ 商工会・商工会議所との協業

⇒ 新法人と商工会・商工会議所の連携により、中小企業のサービス強化に資するWinWinの協業体制を構築

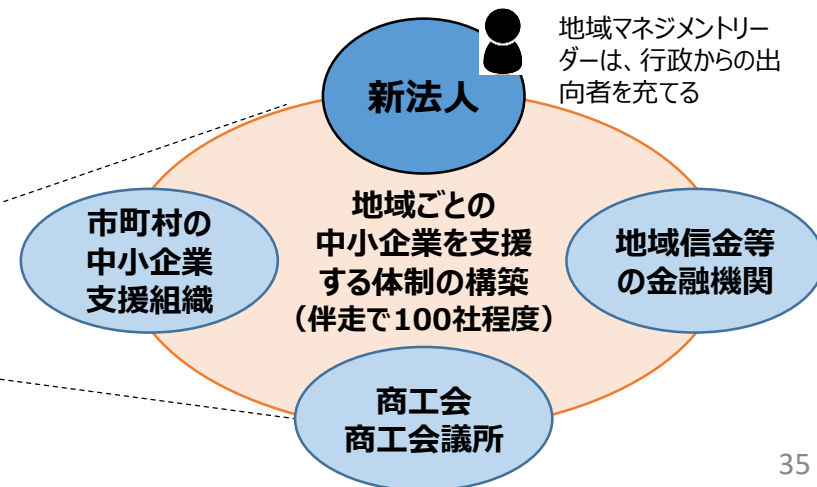


## 2. 地域キャラバン隊によるエリア別面的支援

- 地域の特性に応じた中小企業経営者の課題を解決するため、新法人に地域マネジメントリーダーを置き、各地域の市町村、金融機関、商工会・商工会議所と連携を図り、伴走型の中小企業支援を目指す。



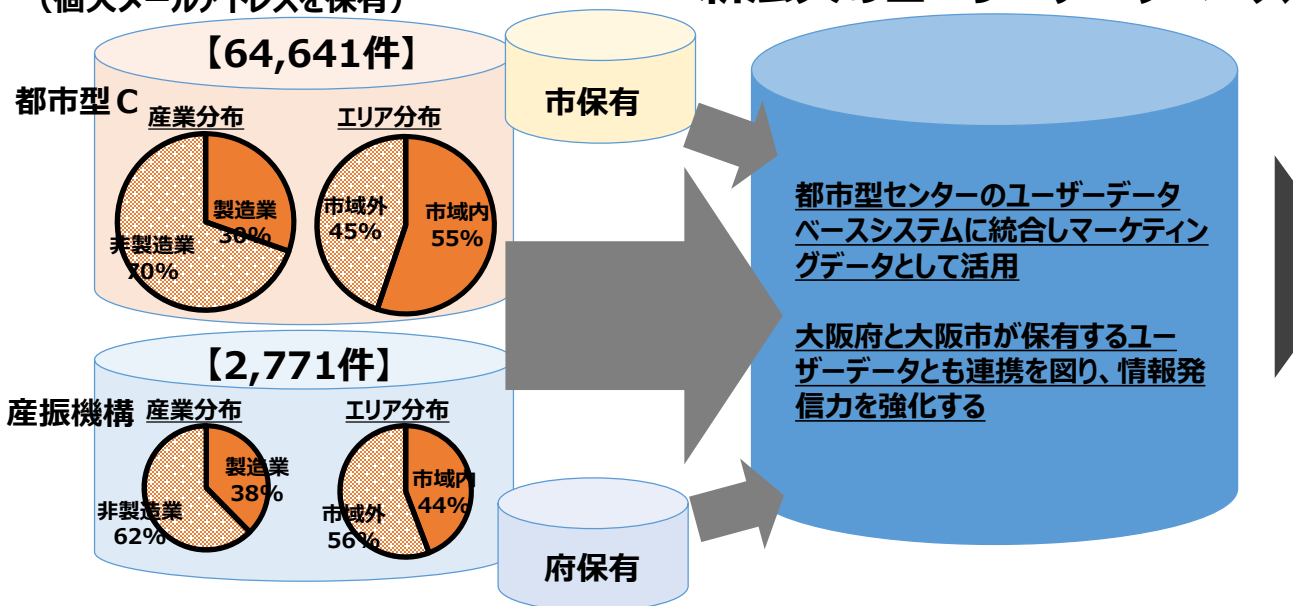
### 地域キャラバン隊の連携イメージ



# 3

## 企業・ユーザーデータベースの充実と情報発信強化

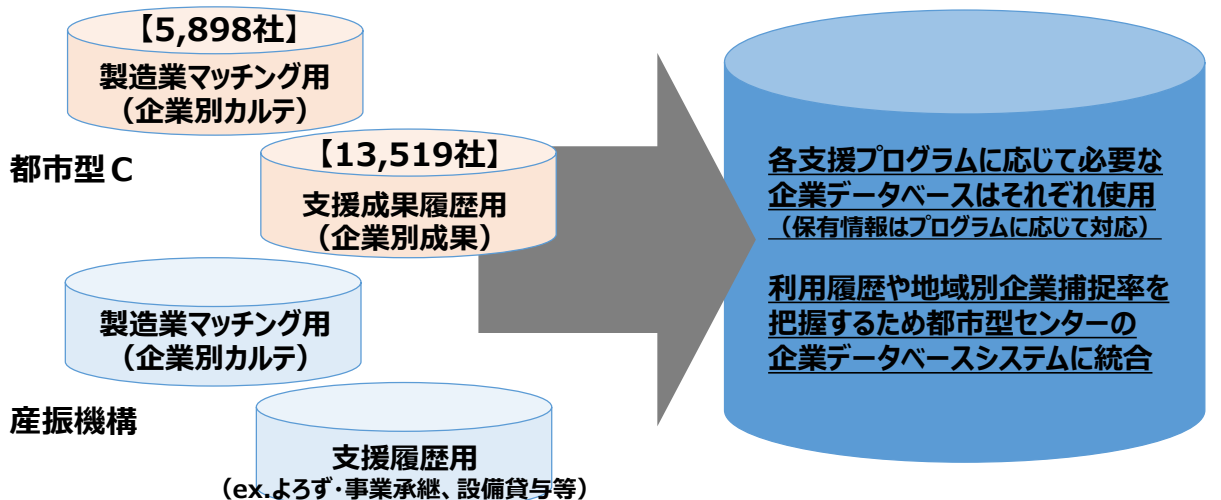
### ●ユーザーデータベース (個人メールアドレスを保有)



新法人での活用例

1. 広報ツールや各種案内など、ユーザーに対する情報発信の強化

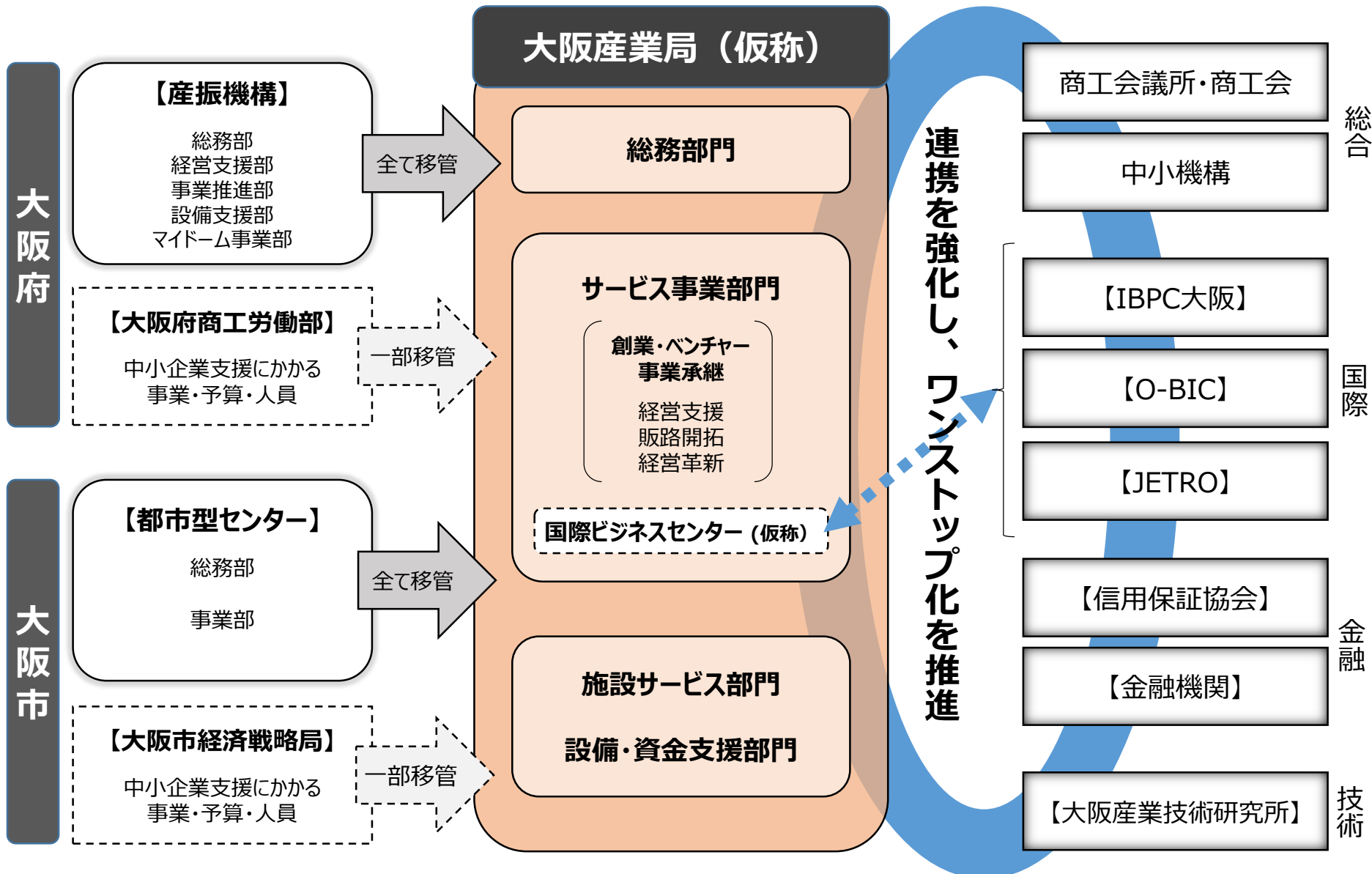
### ●企業データベース (各プログラムにおいて企業DBを保有)



2. 支援サービスの成果を蓄積し、次のサービスに活かす機能の強化
3. 事業成果を継続的に分析し、事業の効果等の評価を行う

# 第5章 新法人の組織体制とスケジュール (ステップ)

# 新法人の組織体制と関係機関との連携強化



# 新法人のマネジメント方針

---

## 1. 民間人材による、前例にとらわれない組織運営体制の構築

⇒ 新法人が保有するリソース（ノウハウ・実績・人材）を最大限活用できるチャレンジングな事業運営と可能とする

## 2. 企業支援力を向上させるために府・市以外からの受託事業も積極的に受託

⇒ 都市型センターが大阪市以外から受託し、企業支援力のノウハウ・実力を向上してきた方針を継続し、新法人の事業領域の拡大や支援能力の向上を目指す

## 3. 民間企業や関連機関との共同体による事業運営

⇒ 新法人だけでは足りないリソースを民間企業や関連機関との共同体を組成することにより支援サービスの質の向上を図る

## 4. 人事給与制度は業績に応じたものとし、年功給から能力給への移行

⇒ 新制度は現都市型センターの制度をベースに構築し、職員の能力やマネジメント内容に応じたメリハリのある制度とする

# 中小企業を強力に支援する新法人実現へのステップ（目標）

可能なものから融合させ  
スタートを切る

新法人の理念に沿った制度  
設計を強力に進める

最終形を目指す

**ステップ1**  
(2019年度)

**ステップ2**  
(2020年度)

**ステップ3**  
(2021年度)

**事業**  
・  
**予算**

- 国際ビジネスをはじめとする府市の中小企業関連予算を、新法人に集約（段階実施）

- 移管可能な事業を府市及び法人で精査し、移管規模の充実も検討
- 土地建物の資産管理の在り方を検討

府市の国際ビジネス  
関係部門の集約など、  
大阪の中小企業支  
援を担う中核拠点と  
して、ビジョンの理念  
に沿った新法人の最  
終形を目指す

**組織**  
・  
**職員**

- サービスマネジメントを重視した組織体制を構築
- 府市から一定規模の職員派遣を受け入れ

- 伴走型・エリア別支援を可能にするキャラバン隊の創設
- 府市からの職員派遣に加え、法人から行政への人事交流も実施

**施設**  
・  
**制度**

- 産創館にサービス機能を集約し、マイドームにバックオフィスを集約。
- IBPCサテライトを誘致

- 産創館全館を中小企業支援機能に特化。
- 国際支援関係を始めとする類似関係機関の誘致を図り、サービス機能を一元化