創業支援
ネットワークの
取り組み

みんなで支える小さな創業

Be a Great Small.
中小機構

はじめに

平成26年１月20日に施行された産業競争力強化法に基づき、平成28年１月の時点で、全国1,000市区町村が「創業支援事業計画」の認定を受け、創業支援事業者と連携した創業支援活動を展開しています。こうした自治体と地元の商工関係団体や金融機関等との連携関係、すなわち「創業支援ネットワーク」による支援活動の利点に早期から着目し、自らの地域においてそのようなネットワークを構築し、支援活動に取り組んできた自治体の中には、既に、創業者の誕生という結果が表れ始めているところもあります。

平成27年度、独立行政法人中小企業基盤整備機構（中小機構）では、小規模企業支援事業（創業環境整備による創業促進事業）に依り、こうした創業支援ネットワークによる連携した創業支援活動の実態について、全国の自治体の協力の下、聴き取り調査を行ってきました。

その調査から見えてきたのは、たとえ小規模な事業であっても、新たなビジネスを立ち上げたいと考える人たちが確かに存在している事実と、そうした創業者を、地元の商工会議所や金融機関、ＮＰＯ法人などが自治体と一緒になって、熱意を込めて支えていこうとしている姿でした。

そのため中小機構では、聴き取り調査にご協力いただいた自治体の中から、その一部を紹介させていただくことにしました。

今回ご紹介する自治体は、ネットワークによる創業支援活動を開始することによって、実際に創業という結果が表れている自治体の中からいくつかをご紹介させていただくものです。

そこでこの報告資料では、こうした結果が表れているネットワークに、どのような特徴や性質が存在し、創業支援活動にどういった影響を与えているのか、実際に創業に至った事業者の声も検証材料としながら、分析を試みました。

この報告内容が、連携した創業支援活動に関心をもつ自治体の担当者や、創業支援を実施している商工関係団体、金融機関等諸機関の皆さまに、少しでも参考となれば幸いです。

今回の報告にあたって、自治体の担当者、連携する支援機関の担当者、実際に創業された経営者の方々、また、日本政策金融公庫国民生活事業本部様、認定ＮＰＯ法人ふるさと回帰支援センター様より、有益な情報提供のご協力をいただきました。こうした数多くの方々に厚くお礼を申し上げますとともに、今後の更なるご発展を祈念する次第です。

C O N T E N T S

はじめに …… 2

第 1 章
序論

1 調査の概要 …… 8

1-a 調査目的と背景　　**1-b** 調査の進め方

2 調査対象の整理と視点 …… 9

2-a 調査対象の整理　　**2-b** 調査の視点

自治体別人口・支援機関数の整理 …… 10

文中の用語説明 …… 12

第 2 章

ネットワークの支援事例

ネットワークの類型図 …… 14

ネットワーク支援事例

グループA　支援機関連携型

CASE 01 江津市 …… 16　CASE 02 笠岡市 …… 20　CASE 03 郡山市 …… 24
CASE 04 今治市 …… 28

グループB　行政とコア支援機関との協働型

CASE 05 下諏訪町 …… 34　CASE 06 大崎市 …… 38　CASE 07 藍住町 …… 42
CASE 08 所沢市 …… 46

グループC　行政主導型

CASE 09 帯広市 …… 52　CASE 10 倉敷市 …… 56　CASE 11 京丹後市 …… 60
CASE 12 相模原市 …… 64　CASE 13 八尾市 …… 68

グループD　支援機関参加型

CASE 14 周南市 …… 74　CASE 15 広島市 …… 78　CASE 16 京都市 …… 82
CASE 17 仙台市 …… 86

第3章
結論

1 調査を通じて見えてきたもの …… 92

2 連携した創業支援に関心を寄せる方々へ …… 94

第1章

序論

地元の商工関係団体や金融機関等と
ネットワークを組み、
連携した創業支援活動を進めてきた自治体と、
その活動の具体例（創業事例）を調査した
目的や背景をまとめています。

1 調査の概要

1-a 調査目的と背景

平成26年、産業競争力強化法に基づき市区町村が地元の商工関係団体や金融機関などの支援事業者と連携して創業支援を行う取り組み（創業支援事業計画）を、国が認定する制度が始まりました。

今回の調査では、国による認定制度が始まる以前を含め、地元の商工関係団体や金融機関等（以後、支援機関と言う）とネットワークを組み、連携した創業支援活動を進めてきた自治体に焦点を当てています。

現在既に、支援機関と創業支援ネットワークを構築して支援活動に取り組んでいる自治体には、その自治体特有のなんらかの背景や置かれている環境等、ネットワークによる連携支援を必要とした過去があるはずです。

そのため、今回の調査では、直接創業支援とは結びつかないように感じられる、地域の歴史や地理、社会的経済的状況などにも着目し、当該自治体が支援機関とのネットワークを構築し、連携した支援活動を開始することになった経緯を明らかにしています。

その上で、当該自治体が構築したネットワークの特徴や、そこで展開する連携支援の特徴を把握することによって、そのネットワークに存在する利点や、実際に創業者を支援できた要因を見つけようと考えました。

そして、それぞれの自治体が置かれている環境や、ネットワークによる連携した支援活動を選択した理由、そのネットワークや支援の特徴などを知った上で創業者を支援できたプラス要因を見つけることができれば、現在連携した創業支援活動に関心をもっている市区町村やその地域の支援機関の方々にとって、有益な情報になると考えました。

1-b 調査の進め方

1-a で明らかにした目的に沿うためには、

（1）自治体

（2）自治体とネットワークを組む地元の支援機関

（3）ネットワークによる連携支援が行われた結果創業に至った創業者

という３つの立場におられる方から情報提供を受ける必要があると考えました。

今回ご紹介する自治体は、次の手順によって選びました。

手順①：創業に関し、中小機構が把握する情報を基に調査候補自治体を抽出

手順②：候補自治体に調査協力依頼

手順③：調査承諾自治体の取材前調査

手順④：調査承諾自治体、ネットワークを組む支援機関、創業者への現地取材

手順⑤：追加調査

手順⑥：調査結果のとりまとめ

手順⑦：調査結果分析

手順⑧：調査分析結果報告対象選定

手順⑨：調査分析結果報告資料作成

手順⑩：報告対象自治体の了承及び確認

その結果、17の自治体の取り組みを報告することになりました。

【おことわり】調査取材に協力してくださった自治体については、協力依頼の時期的な関係、また候補選定の材料となる情報の多寡の関係などにより、地域的なバラツキが見られることに予め言及させていただきます。また、人口、予算・税収規模、歴史、産業構造、地政学的要素、気候、インフラ整備等、自治体それぞれの状況を精緻に分析した上で調査候補としたわけでもないことにも予め言及させていただきます。

2 調査対象の整理と視点

2-a 調査対象の整理

紹介する自治体とそのネットワークを組む地元の支援機関について、人口規模とネットワークの支援機関数で整理すると、p10〜11の図のようになりました。

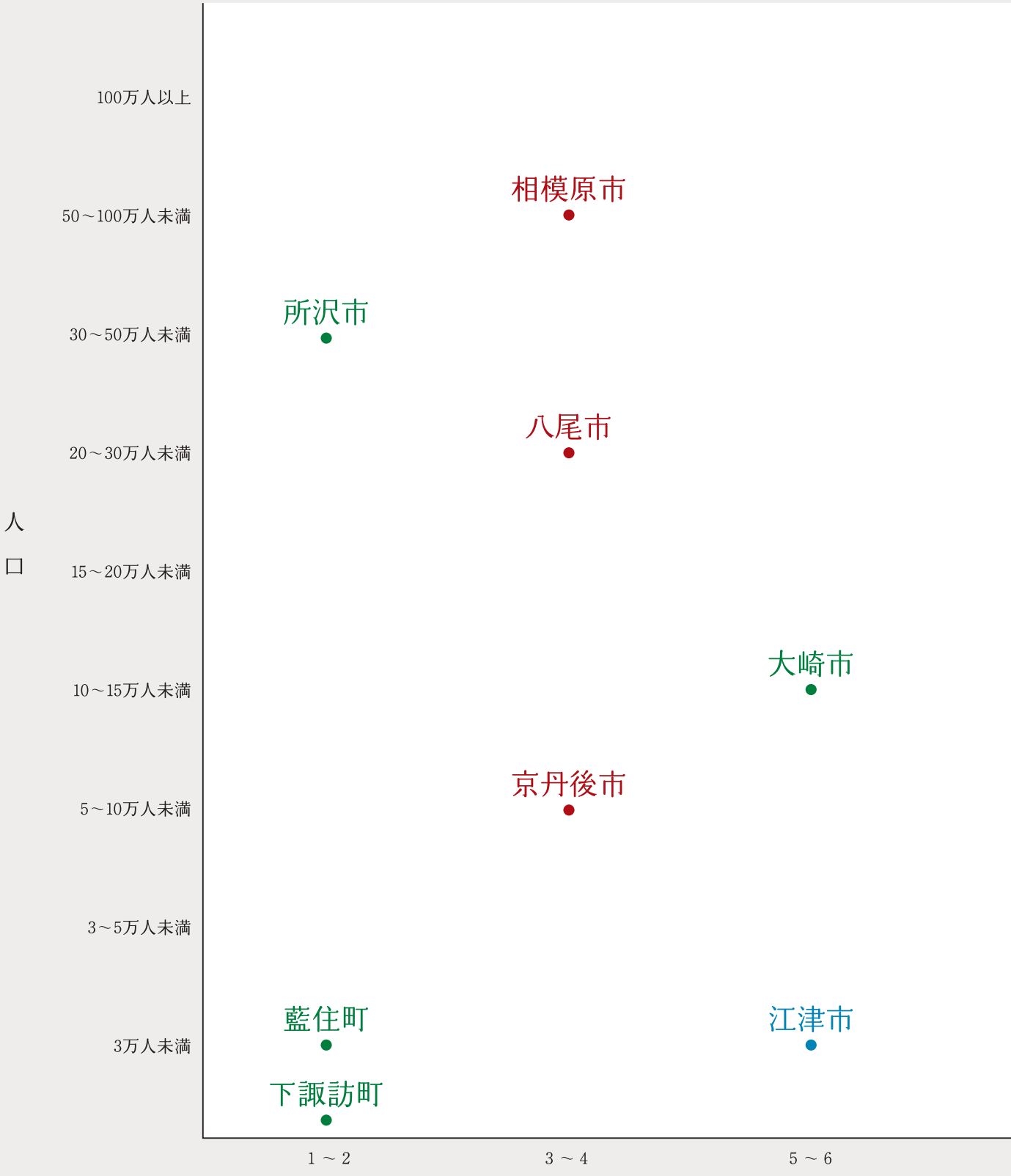
この整理図では、ネットワークを構成する支援機関数が11以上の都市は、政令による指定都市や中核市となっており（帯広市は18町村と連名のため例外とする）、支援機関数の多い都市には人口規模が大きい都市が集まっていました。

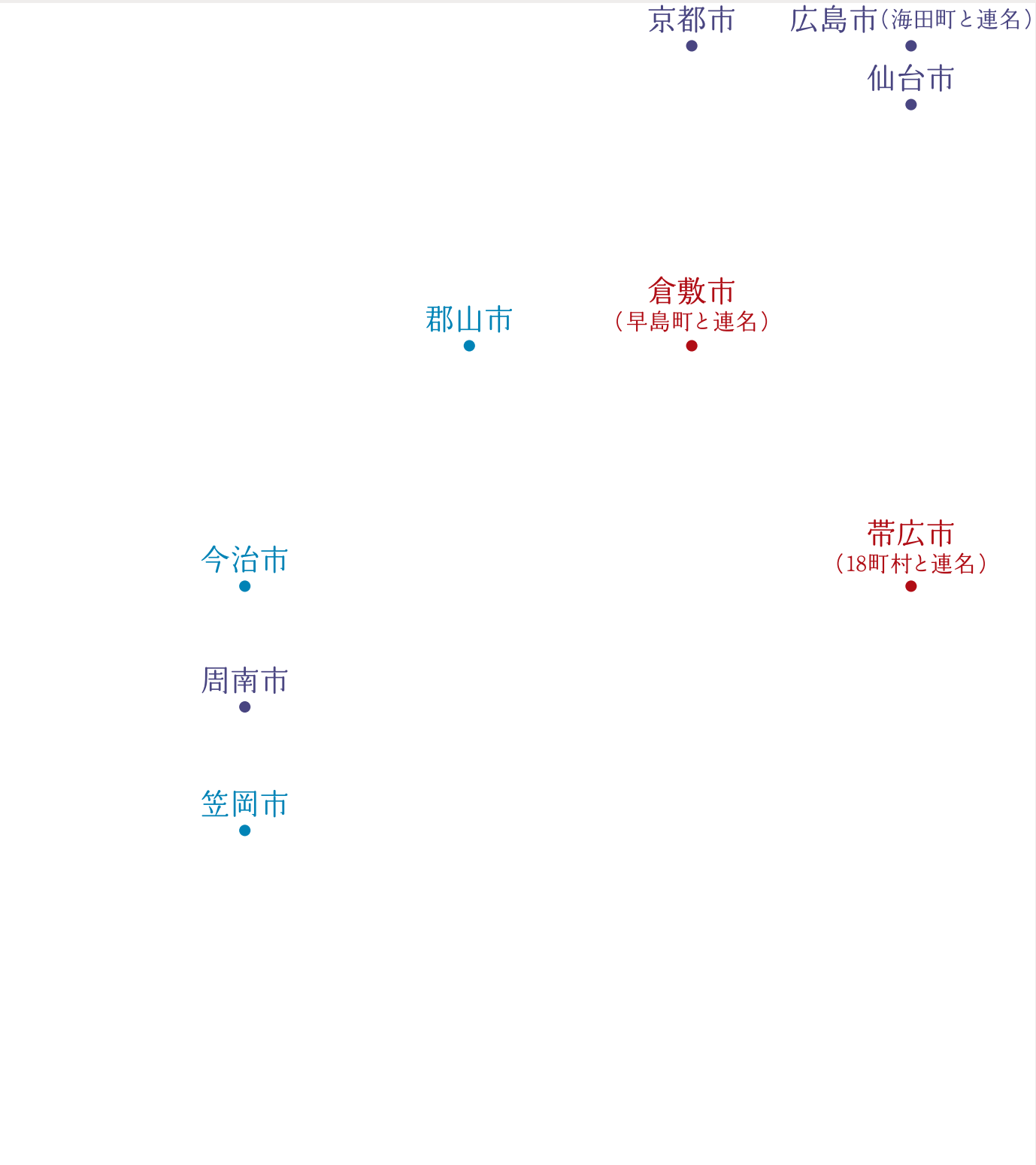
2-b 調査の視点

調査対象となる17の自治体において、「自治体の担当者」、「ネットワークを構成する地元支援機関の担当者」、「ネットワークによる連携支援が行われた結果、創業に至った創業者」という３つの立場の方から直接お話を拝聴するにあたり、次のような視点で確認することにしました。

（１）支援機関数が多いネットワークは、新規性の高いベンチャーなど幅広い創業に対応した支援活動を実施しているか
（２）支援機関数が少ないネットワークは、支援テーマや支援対象を絞った活動を実施しているか
（３）人口規模が小さいネットワークの活動の特徴について
（４）支援機関の多様性（組織形態の多様性）に何らかの関係性が見られるか
（５）支援メニュー（内容）の多様性に何らかの関係性が見られるか
（６）支援テーマや支援対象（業種や性別など）を絞った活動の特徴について
（７）支援期間（期間の長さや支援段階の多さなど）の特徴について
（８）支援範囲（市域・町域）の特徴について
（９）連携した創業支援から生まれた創業者の特徴について
（10）創業者が活用した支援メニューの特徴について

自治体別人口・支援機関数の整理





中小企業庁「市区町村別の認定創業支援事業計画の概要」平成28年1月現在記載資料に基づく

文中の用語説明

クラウドファンディング

製品やサービスの開発、出店等の目的のために、インターネットを通じて不特定多数の人から資金の出資や協力を募る手法。

NPO
（Not-for-Profit Organizationの略）

福祉や環境、まちづくりなど、社会の多様化した問題に対応する社会貢献活動を行い、活動によって得た収益は構成員に分配せず、社会貢献活動に充てる非営利団体の総称。

ソーシャルビジネス

福祉、環境、まちづくりなど、公共的な分野における社会的課題を解決するために、財やサービスを提供して対価を受け取ることで、継続的な活動が可能な財源を確保する事業を指す。

メンター

ここでは、創業希望者や創業者にとって、抱えている問題や悩みを打ち明けることができる良き相談相手であり、助言者となる者を指す。創業希望者や創業者にとっては、既に創業経験を持つ先輩経営者などが該当する。

チャレンジショップ

空き店舗や事務所を活用して、新たに地域に根ざした特色ある店舗などを始める人が、事業を体験しノウハウを得ることを支援するもの。自治体や商工会議所などによって、賃借料の一部補助や専門家による経営指導などの支援が行われている。

インキュベーション
（インキュベート、インキュベート機能）

起業家の育成や、新しいビジネスを支援する仕組みを指す。創業前後において施設や機器を提供するとともに、多くは創業や経営、その他専門的な知見を有するインキュベーションマネージャー（人員）を配置し、ハード面だけでなくソフト面での支援を行っている。

プロパー融資

信用保証協会の信用保証を介さず、金融機関が自己の責任100％で実行する融資のこと。通常、創業して間もない事業者に対しては、金融機関は信用保証協会の保証付き融資を優先するため、プロパー融資を受けるハードルは高い。

コミュニティビジネス

従来の行政（公共部門）と民間営利企業の枠組みだけでは解決できない、地域問題へのきめ細やかな対応を地域住民が主体となって行う事業である。社会貢献性の高い事業であると同時に、ビジネスとしての継続性も重視される点で、いわゆるボランティアとは異なる性格を持っている。（出典：中小企業白書 2004 年版より）

コンシェルジュ
（コンシェルジュ機能）

創業者・創業希望者から受けた相談内容に応じて、彼・彼女らが真に必要とする支援課題や支援時期などを多面的観点から洞察し、最も適切な対応ができる支援機関、的確な支援メニュー、支援時期といったサービスを案内することで、円滑な創業支援が実施されるよう取り計らう役割、またそのための機能を意味する。

第2章

ネットワークの支援事例

ここからは実際にネットワークが活動している実態について
１７の自治体の事例を通じてご紹介します。
これらの事例を通じて、
それぞれのネットワークが持つ特徴や
連携した創業支援活動の特徴について確認します。

ネットワークの類型図

	大都市圏所在都市			非大都市圏所在都市		
グループA 支援機関連携型				CASE 01 江津市 ➡P16	特徴	行政はＮＰＯ法人を活動の中心に据え、商工会議所、金融機関等がその支えとなれるよう橋渡しを行う
				CASE 02 笠岡市 ➡P20	特徴	創業支援に積極的な多数の金融機関と商工会議所が協働する取り組みの調整役を行政が担う
				CASE 03 郡山市 ➡P24	特徴	スピードと創業者目線を最重視する一般社団法人や金融機関など多様な支援機関が連携する取り組みを、行政が支持
				CASE 04 今治市 ➡P28	特徴	商工会議所、市直轄の支援機関の活動を行政が調整
グループB 行政とコア支援機関との協働型	CASE 08 所沢市 ➡P46	特徴	市と商工会議所で機能を分担、市がコンシェルジュ役を務め、多くの協力機関の支援機能につなぐ	CASE 05 下諏訪町 ➡P34	特徴	町と商工会議所との緊密な連携で、町の特徴を前面に押し出し町をあげて創業機運を盛り上げる
				CASE06 大崎市 ➡P38	特徴	市と、市が支えるＮＰＯ法人中心に、創業者に長く寄り添う支援のかたちを共に模索
				CASE 07 藍住町 ➡P42	特徴	町と商工会で、まちづくりと、商業に的を絞った創業をつなげた支援を推進
グループC 行政主導型	CASE 12 相模原市 ➡P64	特徴	各支援機関が役割を分担し強みを発揮できるよう、支援機関の活動を行政が積極的に把握し、施策で後押し	CASE 09 帯広市 ➡P52	特徴	市主導で市域を越えた地域の総合戦略を策定。同総合戦略と創業支援策の調和を市が主導
	CASE 13 八尾市 ➡P68	特徴	創業希望者の情報を共有することで、適宜適切なサービスが提供できる支援体制を行政主導で構築	CASE 10 倉敷市 ➡P56	特徴	相談窓口を市域にめぐらす、ネットワークの組織名称を統一するなど、市域における創業支援体制を市主導で整備
				CASE 11 京丹後市 ➡P60	特徴	市主導で大学など協力機関の支援リソースを効果的に活用し、創業支援の質の向上を図る
グループD 支援機関参加型	CASE 15 広島市 ➡P78	特徴	市直轄の支援センター等ネットワークを構成する支援機関による、それぞれの強みを生かした独自色の強い分担支援を展開	CASE 14 周南市 ➡P74	特徴	創業支援経験が豊富な金融機関と商工会議所など支援機関による完結型支援を展開
	CASE 16 京都市 ➡P82	特徴	創業５年経過後に経営が継続できるよう、市直轄の支援機関や商工会議所等、創業支援の経験豊富な支援機関が、得意分野を分担した効果的な支援を展開			
	CASE 17 仙台市 ➡P86	特徴	小さな創業を応援するために、ネットワークに創業者が活用しやすい様々な機能と、気軽に足を運べる環境を整備			

グループ

A

支援機関連携型

【特徴】

自治体は、コーディネーター・調整役として、
支援機関が活動しやすい環境の整備を主に担当。
支援機関は主体性を発揮しながら他の機関と協同して、活動している。

CASE

01 島根県江津市（人口：約25,000人）

支援の中心はＮＰＯ 地域外人材も加わり 斬新な着想を実現する

地域外の人材の力を積極的に活用し、
そこから生まれる発想に
地元が協力することで地元の魅力を高め、創業者を呼び込む。

計画策定の経緯
NPO法人を結節点に協力し合う空気が生まれた

６世紀以上も前の時代から大陸でも名を知られてきた江津市。長い歴史と文化を持つ街であるが、時代の変遷に伴い地域の産業構造も変化してきた。近年は特に国内製造業の構造変化によって、同じく製造業で栄えた歴史を持つ他の地域と同様、急激な変化に対応しきれていない状況にある。

江津市スタッフ

また、そうした産業転換の課題に加え、急激な人口減（平成27年約2.5万人→平成37年予想約２万人）と高齢化（平成27年高齢化率約37%）への対応も必要となっている。

そこで同市は平成19年に、以後10年を視野に入れた第５次総合振興計画を策定。活気ある「共助」の精神が活きるまちづくりを目指すこととなった。

この計画に沿って同市は、市域外から同市への移住定住を促すことを重要施策の一つとして位置づけた。同時に、産業の衰退に対抗するため、創業が増える取り組みも重要と捉え、市域外の知的資源も広く活用することとした。

その結果が具体策として表れたのが、平成22年度に初めて開催された「Go-con」（ごうつビジネスプランコンテスト）であった。

さらに、その「Go-con」から誕生したNPO法人「てごねっと石見」を活用し、実際に事業化を志す創業者を支え続ける仕組みを確立した。

そのような経緯から、「てごねっと石見」が結節点となって、市や市内商工会議所、商工会が連携する活動の場が生まれることとなり、支援機関が一致協力して創業支援にあたる空気が醸成された。

平成26年に認定された創業支援事業計画策定の背景には、このような取り組みが存在した。

【事例】オーガニックカフェ「蔵庭」

食文化＋食材で土地の文化を醸成

オーガニックな食材を使った料理

創業者名 戸田 望 氏（創業メンバーのお一人）

開業 平成27年7月　事業概要 オーガニックカフェ、オーガニック商品販売を通して、地元の老若男女が集い、落ち着けるコミュニケーション空間を提供

創業者の声

「（支援者が）先回りをして（創業者の）気づかない点を指摘してくれるところに驚いた。

当初は江津市に拠点を置くことは考えていなかった。具体的な事業化の準備を始める前に、江津とは異なる地域に一時期、試しに住んでみることにした。そのお試し移住の間に、事業化に必要な情報を収集するために、毎日行政や色々なところを探索していた。

ところが、自分にとって有益と思われる情報が多く入ってくるのが、当時試住した町からではなく、離れた江津市からであることに気づいた。

蔵庭の外観

そのため、江津市に越境して情報収集してみたところ、人に関する有益な情報が圧倒的な量で入手できただけでなく、具体的な人脈として発展していった。実現に向けた具体的なプランや現在の店舗の物件情報まで、人から人へと紹介が続いて形になっていき、こうして江津市に店舗を構えることができた。

振り返ってみれば、ここで創業した理由は、江津が気に入ったというよりも、江津に住む人たちに惹かれたということだと思う。

江津には、色々な知識や技能や面白い発想を持った人たちが居て、おまけにエネルギーが凄い。人と人の間の距離感が近くて、人

の温かさと共に新鮮な発見や驚きがある。そうしたところが、この江津でお店を開こうという決断に至った要因だろうと思う。

江津の人たちが解決のヒントを教えてくれたし、人から人に紹介してくれるので、自分たちでは分からない答えが見つかるようになったし、答えが見つかるスピードが想像をはるかに超えていた。

夜、数人で食事をしていた時に何気なく考えていたことを話したら、その中にいた人が、解決の糸口を持っていそうな市役所の人にすぐ電話してくれて、その食事中、本当に市役所の人が駆けつけてくれたこともあった。

そのように、こちらに来る前から、人から人へ紹介してくれるたくさんの人たちの協力がもらえたため、難しいかなと思っていたことも何かできそうな気がして、実現に向けて頑張れたのだと思っている」

蔵庭の店内

支援の概要 オーガニックカフェ「蔵庭」

江津市		地元情報獲得の場の提供
↓		
江津市	てごねっと石見	各種キーパーソン紹介
↓		
江津市	てごねっと石見	経営情報提供
↓		
	てごねっと石見	人脈構築サポート
↓		
	てごねっと石見	メンター的助言

連携支援の特徴

地域外の人材と「地元」が共創

ＮＰＯ法人を地元商工会議所・商工会と信用金庫が支える形態となっているのが、同市のネットワークの特徴である。

同市はこのＮＰＯ法人「てごねっと石見」に対し、地元だけでは生み出せないような斬新な着想を期待し、その着想を実現するために、江津商工会議所や日本海信用金庫など地元の支援機関が支える構図ができている。その構図から見えてきた特徴を３点挙げてみたい。

- 「地元」は外部の着想を無視せず受け入れ、提案した外部人材は「地元」の声に真剣に耳を傾け次の着想に組み込む共創の仕組みを確立している
- 手間を惜しまず、創業希望者と向き合った創業支援活動を実施している
- 「てごねっと石見」の特徴である斬新な着想を商工会議所など地元の支援機関で一緒になって実現させていく仕組みが整っている

調査班によるまとめ

NPOを敢えて支援の中心に据え支える

本調査から見えてきたポイントは次のようなものであった。

- 自治体に外部の着想を受け入れる柔軟性があるだけでなく、地元で力を発揮できるようネットワークの中心に据え、支える体制をとっている
- 外部からの人材と、土地に根差してきた「地元」が互いに理解し合い、しっかり噛み合える関係が築かれるよう市が強く配慮している
- 外部と「地元」の人材が、創業希望者が本当に必要とすることを察知できる、機能を獲得している
- 創業希望者が求めている情報を支援機関内に滞留させず、ネットワークや地域に展開することで、解決可能性を高めている

まず、斬新な発想や行動が生まれることを期待して、「てごねっと石見」をネットワークの中心に据えるという、江津市の決断が成功要因の一つであることは疑えない。

第二に、そうした同市の挑戦が

抱えるリスク（支援内容と創業者のニーズの乖離や、ネットワークメンバーと創業者のコミュニケーションの齟齬等々）に対応するため、外部人材に対しては、創業者や地元の声にしっかりと耳を傾け、決して自分たちの経験や考えを押し付けたりしないよう当初から徹底させたこと。そして「地元」に対しては、そうした外部人材の存在をさめた目で見るのではなく、彼らを支え援助する役割を持たせたこと。

それによって両者が相互を尊重する信頼関係ができている。

多様な人材が集まるシステムそのものが魅力に

もう一つ、先に紹介したオーガニックカフェ創業者の指摘からも、読み取れるものがある。

「人から人に紹介してくれるので、自分たちでは分からない答えが見つかるようになったし」、「人と人の間の距離感が近くて」「新鮮な発見や驚きがある」。

これらの指摘からは、ネットワークメンバーが創業者の問題解決に活路を見出すために、自らの限られた対応力の範囲内に情報を滞留させず、外に広く協力を求めることによって外部の知見を活用していたこと、創業者の利益を第一に考えていたことを、読み取ることができる。

今回の江津市の調査から、我々調査班はネットワーク支援の方向性についてヒントをもらった。

それは、危機感が支援の本気度に関係するということであった。

地元の信用金庫のスタッフが我々に語ってくれた話は、とても興味深かった。

「一つの支援機関という枠の中で創業を応援していけば、それはそれで責任を果たしていることになるでしょう。でもこのままでは江津や浜田から産業が消え、我々の存在自体も消えてしまうかもしれない。そんな状況で自分たちの組織の殻に閉じこもることは、自己の存在を否定することになります。

だからうちは地域に関わります。そしてこの地域のために貢献してくれるのならば誰であろうと大歓迎です。その人を我々は支えますし、その人と一緒に汗を流します。

我々の究極の使命は地域発展への貢献だからです。我々は当たり前のことをする。ただそれだけのこと」

こうした考え方と姿勢に、我々も共感することができた。実際にネットワークで活動している若い支援者の言葉も、我々にとって強く印象に残った。

「『なんでこの街に、こんな凄い人がいるの？』と驚きました。でもその人に惹かれたというんじゃなくて、そういった凄い人がたくさん集まってきて、『俺もこういった人たちと一緒に仕事をするのが楽しいな』と思ってしまうような、この街の魅力やシステムが凄いなと思ったからだと思うんです」

なるほど、何人かの支援のエキスパートの姿に惹かれて彼はここで活動しているのではなく、そうしたエキスパートを引き寄せる同市の柔軟な発想や、それを実行しようとする地元の人たちの姿勢に惹かれたのであろう。

少数のキーパーソンに成功要因を求めるのではなく、そういった人を惹きつける魅力を地域自体が身に付けるのが重要だということを、今回のヒアリングから我々調査班は学ぶことができた。

今後も最大の鍵は「地元とのつながり」

最後に、複数のネットワークメンバーから共通して指摘された今後の課題についても言及しておきたい。

それは「創業者と地元のつながり、及び、支援者と地元のつながりが不足している」ということであった。

我々外部の目からすると、これらの間のコミュニケーションがかなり進んでいるところがこの街の特徴であり、このネットワークの特徴に見えた。そのため、この指摘は当初意外に感じられた。

しかし、このコミュニケーションを深化させていく取り組みには終わりがない。彼らはそこを指摘していたことに後で気づいた。

同時に、同市のネットワークメンバーにとっては、この課題を追及していくことが引き続き重要であるということも、理解することができた。

CASE

02 岡山県笠岡市（人口：約51,000人）

「創業支援」の名のもと多数の金融機関が一つに結束

人口減、事業所数減の厳しい環境下、状況打開に向けて地元の金融機関が行動を開始。
支援機関のトップ同士による迅速な意思決定によって具体的な活動を実行し、
連携支援のモデルを作り出すことで地域の創業意識の向上を目指す。

計画策定の経緯
各支援機関のトップで意思決定を迅速化

笠岡市は、岡山県南西部の瀬戸内海沿岸の港町で、大小31の島々からなる笠岡諸島を含む井笠地方の中心都市である。丘陵地が多く平坦な土地が少ないため江戸時代から干拓が行われてきた。1966年から笠岡湾の大規模干拓が始まり1989年に完成した。

工業は、埋め立て地に工業団地があるとともに、JFEスチールの工場が立地し、製造品出荷額は約1,800億円である。商業は、国道２号線沿いにいわゆるロードサイド店舗が進出しているが、笠岡駅前の商店街は空き店舗も増加した。

具体的数値で示すと、同市の商業吸引度指数（※）は0.72である。隣接する倉敷市は同指数が1.00（人口約48万人、製造品出荷額約４兆円）、福山市は同1.06（人口約46万人、製品出荷額約１兆５千億円）となっており、人・産業ともに両市に吸引される要因が加わる。そのため、人口は10年間で10％減少、事業所数は６年間で15％減少と、近隣の市町に比較して減少幅が大きい（※商業吸引度指数は１を上回っていれば、顧客を他エリアから吸引している）。

人口減対策が急がれることか

笠岡市担当者

ら、同市は2009年に「笠岡市定住促進ビジョン」を策定。この一環として「笠岡市起業支援事業補助金（50～200万円）」を制度化し、同様の危機感を持つ地元金融機関と連携し、創業支援の取り組みを開始した。その後、市、金融機関、商工会議所の若手で構成する創業支援会議を設置し、月１回開催するようになった。

2014年、創業支援事業計画の策定にあたって、同市が創業支援会議の若手と意見交換を行ったところ、「各支援機関のトップが参画することで、ネットワークをあげての対応や意思決定のスピードアップが図れる」との意見が多かった。そのため市が改めてその旨を各支援機関にはかったところ賛同を得て、８機関で構成する創業支援事業計画を策定した。

連携支援の特徴
創業支援に積極的な金融機関が主導で連携を構築

同市は、笠岡信用組合が積極的な行動を開始し、他の支援機関と共にネットワークを構築した経緯がある。特に着目できるのは、同信組が市内の金融機関（５機関）と日本政策金融公庫福山支店と共にネットワークの編成に尽力すると同時に、「かさおか創業サロン」の開設を主導した点にある。同ネットワークの特徴は以下の通り。

❶笠岡信用組合は、早くから創業支援に取り組み経験を蓄積するとともに、創業融資を積極的に行ってきた。同信組はそれらの取り組みを講演会・セミナー等を通じて公表し、創業支援の啓発に努め、他機関が創業支援に取り組むきっかけづくりに尽力した

❷また、同信組のトップが、地域の金融機関の幹部との親交を重ね、若手で構成する創業支援会議の開催を提案し、各金融機関の同意を取り付けた。これに市、商工会議所が合流することで地域を挙げての創業支援会議が実現した。若手が熱心に取り組み、積極的な情報交換を行い、相談対応の充実、セミナーの共同開催などを通じて創業者数を増やすなど、一定の成果を収めるようになった

❸各機関のトップが参画することで、ネットワークを挙げて対応できる体制に進化した

❹これを受けて市は「笠岡市起業支援事業補助金」を改訂し、補助金を増額すると同時に、件数が予算を超えた場合は補正予算で対応するなど支援環境を整えた

❺ネットワークの支援の枠組みは「創業相談」→「創業塾」→「笠岡市起業支援事業補助金（創業塾修了が条件）」→「参加金融機関による創業融資」というように創業の各段階に対応できる仕組みとした

❻それまで利用者は、必要に応じて異なる支援機関を渡り歩かざるを得ず、使い勝手に難があった。これを解決するため、創業者が気軽に相談でき、ワンストップ支援が可能な施設として、駅前のショッピングセンターに「かさおか創業サロン」を開設した。また、各機関がスタッフなどを提供し共同で運営する仕組みをつくった

【事例】焼き肉店「たにもと」

経営する牧場の牛肉と地元産の食材を提供

創業者の谷本さん

創業者名 谷本 義子 氏
開業 平成26年10月　事業概要 地元谷本牧場の直営焼肉店　従業員数 9名

創業者の声

「谷本牧場は先代は乳牛を飼育していましたが、現牧場主（谷本氏の夫）になって肉牛に転換しました。安く提供することを目指し、乳牛のホルスタイン種と肉牛の和種をかけあわせた交雑種の飼育に取り組み、試行錯誤の末に飼育方法を確立し、現在は約800頭を飼育するまでになりました。谷本牛は赤身の甘さが特徴で、和牛に劣らない濃厚な味わいがあり、2011年に“かさおかブランド”の認定を受けました。

ただし、全て卸売業者を通じて流通しているため、どこで売られているのか、消費者はどう評価し

ているのかは分からない状況にありました。そこで10年位前から、消費者の顔を見えるようにすべきとの想いがあり、まずは地元の人々に牛肉の味を知ってもらいたいと考え、焼肉店を開業する決意をしました。

夫は牧場に専従せざるを得ないこともあって、妻である私が焼肉店を担当することになりました。サラリーマン家庭に育ち、飲食業の経験もなく、何から始めてよいかも分からなかったため、夫の助言もあって市に相談したところ、商業・飲食業に詳しい商工会議所に話をつないでくれました。

商工会議所の担当者は熱心に対応してくれました。“創業塾”で体系的に経営を学ぶことを勧められ、思い切って参加。悪戦苦闘しながらも事業計画を作り上げることができました。

また、市に起業支援事業補助金があるので挑戦してみては、との話をいただき申請することにしました。申請書作成にあたっては、細部にわたって手取り足取り手伝ってくれ、最終的に採択にこぎ着けることができました。真摯な対応に心から感謝しています。

市は、補助金200万円の交付と飲食業の開業に必要な許認可について、すみやかに対応してくれました。不足の創業資金の調達については商工会議所が地元信用組合を紹介してくださり、信用組合が事業計画に基づく資金繰りについて丁寧に相談にのってくれました。調達額が大きいため途中から日本政策金融公庫が加わり、いくつかのパターンについて試算を行い、最終的には信用組合と公庫が協調して融資をしてくれることになりました。

『飲食業は立地次第』と助言を受け、多くの候補地を物色しましたが、立地と家賃のバランス、土地の知名度、駐車場の広さなどを総合的に判断して、青果市場の跡地に出店することにしました。

店内の様子

大きな道路からは離れているものの、牧場直営の強みを活かし、肉・ホルモンの全部位をお客様のリクエストに応じて出せること、価格が安い（3500円前後、競合店は5000円前後）ことを武器に、挑戦することにしました。

幸い、同敷地内に２店の飲食業が出店したことで集積が始まったと喜んでいます。開業１周年を迎えましたが、地元はもちろんのこと、福山市、倉敷市からも集客できるようになってきました。

いまの課題としては、月毎に売上の波があることで、対策として販売促進を勉強中です。

経営については独立採算性にし、牧場に甘えないようにしています」

支援の概要 焼肉たにもと

	笠岡市	創業情報提供
	↓	
	笠岡商工会議所	個別相談
	↓	
	笠岡商工会議所	創業塾、事業計画作成助言
	↓	
	笠岡商工会議所	笠岡市起業支援事業補助金申請助言
	↓	
	笠岡市	笠岡市起業支援事業補助金採択
	↓	
笠岡信用組合	日本政策金融公庫	創業融資（協調融資）
	↓	
	笠岡市	許認可手続き指導
	↓	
	かさおか創業サロン	販売促進セミナー

調査班によるまとめ

強固な結びつきが生む共同運営方式の創業応援施設

調査によって見えてきた本ネットワークの独自な点は、次のようなものである。

❶各支援機関のトップがネットワークの活動に関わることで、強固かつ迅速な意思決定が可能な体制を構築している

❷金融機関の連携が強力で、その連携関係が構築できた背景には地元信用組合による精力的な行動が関わっていた。それら金融機関は、それぞれ独自の創業融資商品を開発し、プロパー融資を実施しているだけでなく、日本政策金融公庫との協調融資も実施している

❸同市は独自の笠岡市起業支援事業補助金（50～200万円）をつくり、採択結果によって予算額を超えてしまった場合であっても補正予算を組んで対応するという、大胆な活動を展開している

❹創業希望者が創業に向けた一歩をまず踏み出す際の拠点として、駅前立地のショッピングセンターに「かさおか創業サロン」を開設した。この施設の運営は、ネットワークによる共同運営形式をとっており、ネットワークの各支援機関がスタッフなどを提供している

ネットワーク強化を更に追及する笠岡市

同ネットワークが連携した創業支援に取り組むきっかけとなったのは、地元の信用組合の地元に対する強い思いであった。年間約50事業所に上る廃業数に匹敵する創業を実現することで地元の人口減を食い止めたい。そのためにはどうすればいいのかと考えたことが大きな転機となった。

そしてその思いを同信組だけに留めるのではなく、競合関係にもあるはずの、他の金融機関と共有し、協力を得た。また、笠岡市も積極的な行動でそれらネットワークの活動に応える。具体的には、厳しい財政の中においても独自の補助金制度をつくり、採択結果によっては確保した予算を超えるような状況が生じたとしても補正を組んで対応するという姿勢である。

さらに、同ネットワークの連携が非常に強固であることは、「かさおか創業サロン」を開設したことに表れている。この施設は市などの単独運営によるものではなく、ネットワークによる共同運営方式で運営されており、そこにはそれぞれの支援機関が貴重なスタッフなどを提供している。

同市には引き続きネットワークの強化を続ける意思が強いようである。

担当者から今後の課題として「専門家との人脈構築」と「創業成功者による、創業意識の向上」という２点の指摘があった。

こうした課題については、「よろず支援拠点」のような外部資源の活用は有効と思われる。

今回調査班の印象に強く残ったのは、競合関係にあるはずの地域金融機関であっても、創業支援という一つの目的のために結束できること。

そして、そうした連携活動に支援機関のトップが関わることが、具体的な行動を展開するために非常に有効だということであった。

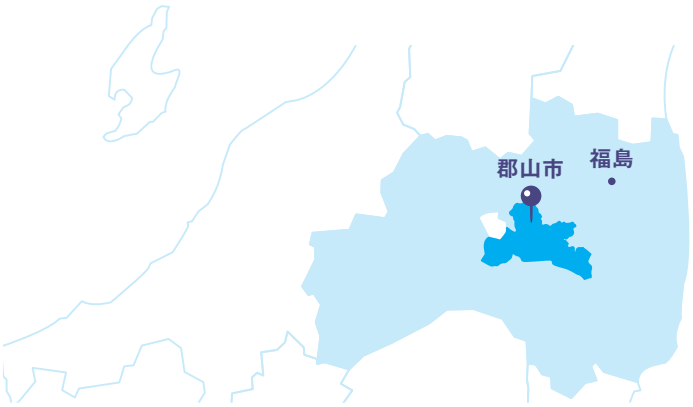
同市によるネットワーク強化の取り組みの進展にこれからも注目していきたい。

CASE

03 福島県郡山市（人口：約336,000人）

スピードと創業者目線を重視 支援機関を身近にし 夢の実現を後押し

多様な立場にある支援機関が、ネットワークの中で
「スピード」と「創業者目線」を重視する視点を共有。
前例がないことにも一丸となって素早く挑戦することで、
郡山を、創業の拠点とすることを目指す。



計画策定の経緯
民間と行政が同時に盛り上がった機運で始動

郡山市は、製造業および卸・小売り、観光と、比較的バランスの良い産業構造と経済規模に恵まれてきた歴史を持ち、人口動態的にも喫緊の課題に直面しているという状況ではない（平成27年高齢化率約24％）。ただし近年は経済規模の伸びが停滞傾向にあり、同時に震災復興需要も徐々に収束に向かいつつあるため、成長軌道に戻すため次の打ち手を模索していた。

そのため同市は2013年２月に策定した総合計画（後期基本計画）に基づき、新たな産業の担い手となる創業者の挑戦を促す仕組みを具体的に強化する取り組みとして、相談事業、創業塾、創業融資、信用保証料の補助を事業化した。

また、時期を同じくして、市内で独自に創業支援に取り組む事業者が増え、創業を支援する気運が高まっていた。

そのように民間と自治体の間で、意識上も、時機的にも、創業支援に対する視点の一致が見られるという計ったような頃合いに、国による創業支援事業計画認定の情報が入った。

そのため、この機に官民合同で創業支援のネットワークを立ち上

郡山市担当者

げ、市を挙げて創業支援に取り組もうという提案を市が行った時も、民間、自治体の双方とも全く違和感を覚えることはない状況であった。

計画の策定にあたって、まず市より幅広く声掛けを行ったところ、10機関を超える地元の商工団体、金融機関のうち６機関から、ほどなくして賛同の意思が示された。

さらに多くの構成機関を迎えてからスタートを切るという考え方も存在したが、関係機関の調整に費やす時間や、既に創業を考えている潜在的創業者の機会損失と比較すれば、優先すべきは「スピード」との声が当初の構成機関の多数を占めた。そのため、郡山市と６機関による計画策定を急ぐこととなった。

これに併せて、構成機関の必要要件については、業種や属性、所在地等で制限することなく「創業支援活動を行った実績を有すること」とした。

連携支援の特徴

スピードを重視する共通の認識

支援内容の幅広さや深さを考慮すれば、ネットワークを構成する支援機関の多様性は有意に働くと思われる。しかし、多様性は同時に、機関の間の意思共有という点において、負の効果（見解の相違、意思決定の遅延）をもたらす可能性も否定できない。

郡山市は自市のネットワークが優先すべき視点を「スピード」と定め、構成機関は他の機関からの提案に対して時間を置かず意思統一を図ると共に、実施に向けた協力を惜しまない。

そうした状況は、後述のとおり前例がないこと、経験のないことに対してチャレンジし実現していく姿勢に具体的に表れている。

創業者目線を重視する

多様な組織で構成されるネットワークであるが、次のような視点を支援機関の間で共有したことに着目する。

❶連携体として、それぞれの支援機関が持つ強みを共有すること
❷創業者の情報を担当者間で共有すること
❸創業者の視点に立って考えること
❹スピード感を持って支援にあたること
❺創業者や事業者が交流できる仕組みを作ること

こうした視点を共有することで、創業者が「創業するなら郡山が最適」という結論に自然と至るような品質の支援を提供することを、支援機関に求めている。

【事例】エステティックサロン「furu」

充実した生活と事業を両立させる挑戦

創業者名 長沢 千恵子 氏
開業 平成27年7月　事業概要 提供する技術・製品とも高規格のエステティックサービスを展開

創業者の声

「エステという職業を『お客様が日頃感じているストレスや疲れを癒し、元気に生活を送っていただくお手伝いをさせていただくやりがいのある職業』と感じていたので、某エステサロンの社員として高いやりがいをもって職務にあたってきました。海外でも熱意をもって現地スタッフの指導に従事し、ホスピタリティ業に携わる者としてスキルにも磨きをかけてきました。

ですが結婚を機に、それまでの勤務形態を変える必要性を痛感し、自ら働き方を調整できる『起業』という結論に行き着きました。

しかし実際に事業化するには、知らないことがあまりにも多いのに気づき、学ぶ方法を探していた時に、たまたま美容院で目を通していたタウン誌の記事を見つけ、福島銀行が“プチ起業カフェ”という勉強会を開催することを知りました。あまり難しいことをやり

そうにないと思えたし、開催時間も金曜の夜で調整できそうだったので、参加してみました。

実際に参加してみると、同じく創業を真剣に目指す人たちがたくさん参加されており、福島銀行さんや郡山商工会議所さん、一般社団法人グロウイングクラウドさん（イベントや勉強会を企画・開催する団体）など、自分たちを応援してくれる様々な人たちがいることに気づきました。そうした方々と親密にお付き合いをさせていただくうちに、さらに多くの人たちと知り合うことができました。

“商工会議所チャレンジショップ”の情報も、開店のための設備工事も、事業を論理的に考えられるようになったのも全て、この人脈によって多くの方を紹介されたところからつながった結果であり、こうしたご縁を持てたことや、応援してくれている方々には、本当に感謝しています。

女性が家事や子育てをしながら、しっかり胸を張って働ける場を作ることで、震災の影響を抱える福島の人たちのお役に少しでも立てるよう、この貴重な人脈を大切にしながら、着実に事業を拡大していきたいと考えています」

施術風景

支援の概要 エステティックサロン furu

福島銀行（主催）　税理士法人三部会計事務所（協力）　郡山市（後援） 一般社団法人グロウイングクラウド（協力）　郡山商工会議所（後援）	プチ起業カフェ
⬇	
一般社団法人グロウイングクラウド	創業者コミュニティ
⬇	
福島銀行 一般社団法人グロウイングクラウド　郡山商工会議所	人脈構築サポート
⬇	
郡山商工会議所	個別相談、チャレンジショップ入居

調査班によるまとめ

多様な構成メンバーが「スピード」重視で一致

本ネットワークの調査からは、次のようなポイントが浮かび上がってきた。

❶ネットワークを構成する支援機関の組織形態は多岐にわたるが、当初からイベントを共同企画・開催するなど深い関係性が構築されている

❷過去、交流機会もほとんどなかった多様な構成機関同士が、初めて連携イベントを企画する際に、機関の間において抵抗感が薄いと思われる「創業セミナー・塾」等の名称を採用せず、敢えて「プチ起業カフェ」という、柔らかさや親しみやすさ、敷居の低さを意識した名称の採用に挑戦した

❸自治体に柔軟な発想に対する理解があり、「スピード」「創業者目線」といった発想をネットワークで尊重する姿勢が見られ、うまく機能している

❹「スピード」「創業者目線」を重視する思考は支援そのものにも活かされ、結果に結びついて

いる

まず注目したいのは、創業支援ネットワークの中心を成す郡山市が、事業計画策定の段階において「支援機関の積極性」を重視し、積極性を発揮した支援機関の「声」に耳を傾けたことである。

これによって、支援者側の論理ではなく、創業者側の利益＝スピードを最優先するべきとの結論に至り、それに沿った決断を下すことが可能となった。

そうした同市の姿勢からうかがえる柔軟性、決断力が、その後の支援機関による「やったことのない取り組み」への挑戦に前向きな影響を与え、先に紹介した事例のような結果につながった可能性は大きい。

続いて、民間企業、社団法人、金融機関といった、多様な組織形態を持つ構成機関の間においても情報共有を図り、連携して創業者向けイベントを開催したことや、たとえ「これまで前例がないこと」であっても、「スピード」と「創業者目線」の観点から活用の是非を検討するという柔軟な姿勢にも目を向けたい。

事例の背景にあったメンバーたちの果敢な挑戦

たとえば、事例で紹介した創業者・長沢さんはこう述べている。「たまたま美容院で目を通していたタウン誌の記事を見つけ、福島銀行が“プチ起業カフェ”という勉強会を開催することを知りました。あまり難しいことをやりそうにないと思えたし、開催時間も金曜の夜で調整できそうだったので、参加してみました」

この発言の背景には、次のようなネットワークの挑戦があった事実にも触れておきたい。

❶初めて取り組む連携イベントの企画として、一般社団法人グロウイングクラウドから「女性」にターゲットを絞るという提案があった。市域の女性にどれくらいの潜在ニーズがあるか、過去参考にできる材料もなく予想できない状態であったが、それでも敢えて「やったことがない女性だけの創業イベントにチャレンジしてみよう」という考えを、ネットワークは時間をかけることなく支持した

❷通常、リスクに対し敏感であると思われる金融機関（福島銀行）がこの試みを積極的に支持すると同時に、すかさず実行に向けた特別チームを設け、ネットワークのサポート体制を整えた

❸イベント開催にあたっては、若手行員が積極的に参加･協力し、創業予定者とコミュニケーションを図っている

❹タウン誌は創業支援イベントを告知する際に一度も活用したことがない媒体だったが、イベントに参加してくれる「女性」の視点を考え、ブティックやサロン等に配置され、気軽に手に取り、且つ無料で持ち帰ることができる広報媒体であることから訴求力があるのではないかと推論し、敢えて主要な告知手段として採用した

❺通常、創業に関わる勉強会やイベントは「創業セミナー」等の名称を付す場合が多かったが、ターゲットである「女性」の目線を意識し、創業に対する敷居を低くしたいという意図を表すため“プチ起業カフェ”という名称を採用した

ちなみに、このイベントの参加者数は予想数を大幅に上回る46名となり、急きょ追加開催した第２回目も43名という定員オーバーが続き、創業希望者側からの要望で、第５回目の開催にまで至っている（2016年２月現在）。

「積極性」がチームのスピードを加速する

今回調査班は、多様な組織形態を持つ支援機関でネットワークが構築されている場合に、円滑な連携を実現する方法として、一定のテーマ（スピード重視や創業者目線の重視など）をネットワークで共有認識することが有効であるのを理解することができた。

同時に、積極性が顕著な機関がネットワークに及ぼす良い影響を見ることもできた。

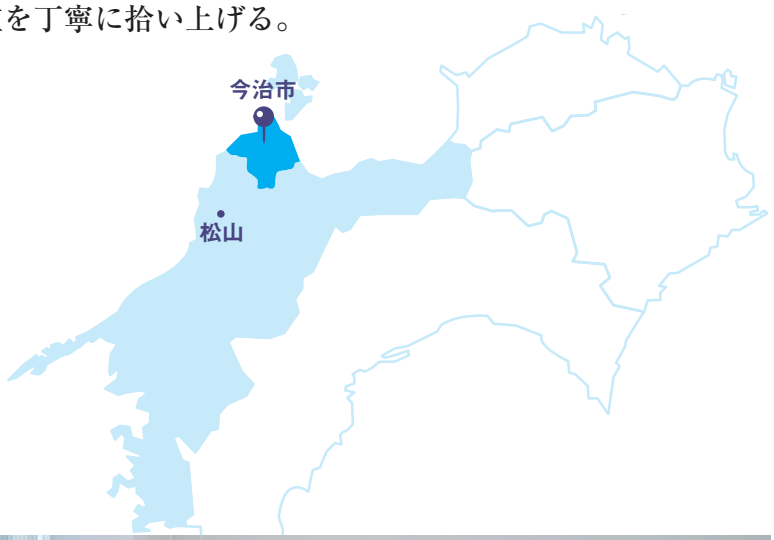
郡山市のネットワークの取り組みは、人口や経済規模など様々な条件が異なる自治体においても参考になるという感想を持った。

CASE

04 愛媛県今治市（人口：約165,000人）

隠れている事業の種を大切に拾い上げ、育てる作業を２つの機関を中心に展開

窓口機能を果たす支援機関において、
「創業予備軍が気づいていない隠れたビジネスの種を拾い上げるための感度を磨くこと」
「拾い上げた種を最良の手段で発芽させ、育て上げること」という２つの基本方針を設定。
この方針に沿って、潜在する事業化の種を丁寧に拾い上げる。



計画策定の経緯

商工会議所とIBICの緊密な関係

温暖な気候と穏やかな海に恵まれた今治市は、古来より海運業が栄え、それに伴って近世からは造船業が発達。タオルを中心とした繊維産業でも大いに栄え、瀬戸内海を囲んで形成された製造業都市の典型として発達してきた歴史を持っている（平成25年度の同市製造品出荷額中で造船業が属する輸送用機械器具製造業が約28%、繊

今治市のネットワークの会議風景

維工業が約４％を占める）。

そうした産業に恵まれていたが故か、近年の製造設備移管等による産業構造の急激な変化や、高齢化（平成27年６月時点で65歳以上人口が32％超）に充分対処できていなかったという認識が存在した。

造船や繊維といった強い製造業が発達してきた歴史から商工会議所が強い影響力を持っていたことに加え、自治体にも時代変化に対する強い危機感が存在したこともあり、市内に地元産業を後押しする機能を持つ「今治地域地場産業振興センター」を組織し、かつ同組織内に「今治ビジネスインキュベーションセンター」（略称 IBIC）という情報集積およびインキュベート機能を持つ組織を擁していた。

そして、この商工会議所と IBIC は近距離に立地しており、両者はこの利点を活かし従来から緊密な情報共有を行ってきただけでなく、創業支援に対しても積極的に取り組んできた。

こうした経緯もあり、この２つの組織を軸に創業支援ネットワークを構成することによって、創業支援機能を充実させることとなった。

また、特に「創業の入口にあたる窓口機能と創業後の事業を大切に育てていく機能を強化したい」という商工会議所からの前向きな声や、経済産業局とのコミュニケーションを通じて国の支援施策情報を漏らさず獲得してきた経緯もあったため、創業支援事業計画を立てることは同市として当然と考えた。

連携支援の特徴
埋もれた種をそのままにせず発芽させる姿勢

「ビジネスの種は潜在しており、創業を希望する本人にも見えにくいものである。であれば支援者は、まず創業希望者がそれに気づけるようサポートできる力を持たなければならない」

同市はこのような認識の下、創業者と最初に接する、窓口機能を果たす支援機関において、２つの基本方針を設定した。

- 隠れたビジネスの種を拾い上げるための窓口支援感度を徹底的に磨くこと
- 拾い上げた種には、地域が提供可能な最良の支援を提供することで発芽させ、育て上げること

この考え方によって、潜在する事業化の種を丁寧に拾い上げ、芽吹かせた後は地域を挙げて大切に育て上げることを、創業支援の最重要課題と捉えている。

掘り起こしとフォローを両組織で分担、補完し合う

商工会議所と IBIC がそれぞれ創業専用の相談窓口を設置し、この２つの支援機関どちらかに創業希望者が接触すれば、手厚い個別対応が受けられる体制を構築。そして、商工会議所が積極的な創業予備群の掘り起こし活動を行い、実際に事業が開始されてから軌道に乗るまでは IBIC がインキュベート機能を担うという、しっかりした支援リレー体制を構築している。さらにこの両機関は、互いに補完しあうための情報交流を密に行っている。

同市は経済産業局や地元金融機関との接触を重視し、市域外の正確な情報を早い段階で入手することに強く力を入れている。

【事例】株式会社さくらコットン

家庭をもつ女性がやりがいを持って働ける場を

創業者の菊川さん

創業者名 菊川 あずさ 氏

事業概要 今治が誇る高品質タオルを活用した女性・子供にとって優しい商品を、家庭を持つ女性が心を込めて企画・製造・販売する事業

創業者の声

「わたし自身が体調面で優れなかった時期があり、その時は家庭と仕事の両立に満足感を得られませんでした。

周囲を見回してみても、様々な制約や問題を抱えている女性が、ストレスなく力を発揮できる職場

がないことに気づきました。その時、ないのであれば、自分で作ればいいじゃないかと考えたのが起業したきっかけです。

しかし実際に起業するためには、PC の操作から経営の知識に至るまで、一から色々なことを学ぶ必要がありましたし、事業を始めるために必要な情報が全くありませんでした。

そんな時に出会ったのが IBIC でした。IBIC は経営相談をしっかりしているという話を聞いていたので、訪ねてみることにしました。それ以来、情報は IBIC のマネジャーを通じてもらうようにしています。

PC の操作の仕方に始まり、さくらコットンの事業の根幹である良質なタオル素材の仕入先情報、

同社の主力商品「ヒエトリパット」

金融機関さんの紹介、商工会議所さんの事業の紹介や勉強会の開催情報まで、IBIC を通じて紹介いただいたり、情報をもらったりしています」

商品は一つひとつ手作業で作る

支援の概要 **株式会社さくらコットン**

	IBIC	個別相談、情報提供
⬇		
	IBIC	インキュベーション施設へのプレ入居
⬇		
愛媛銀行	日本政策金融公庫	創業融資
⬇		
	今治商工会議所	補助金申請助言
⬇		
	今治商工会議所	起業家セミナー

【事例】Shimanami 1778

観光資源とインバウンド需要を結びつける自転車の旅

創業者名 菅 未帆 氏

事業概要 中国語圏から訪日する観光客に、新たな楽しみの機会を提供する事業。インバウンド需要を従来の観光ルート以外の地方にも波及させ、その結果、地方に新たなビジネスを創出し、地域全体の活性化に寄与する

創業者の声

「元々海外青年協力隊で活動していた経験から、いつか海外と日本を結ぶ架け橋になる仕事がしたいと考えていました。実際にこの想いを実現するために、わたしにとって有利なことについて客観的に考えてみたところ出てきたのが、以下の３点でした。

❶中国語が使えること

❷瀬戸内海としまなみ海道という魅力的な観光資源が身近にあること

❸中国語圏における日本の観光人気が高まっていること

そこで、中国語圏の人達に瀬戸内海としまなみ海道という日本の地方の魅力を存分に体感してもらい、それによって地元の人達にも経済的にメリットがあり、そして楽しさを感じてもらえるビジネスを立ち上げてみようと考えました。

そして、しまなみ海道を満喫するために今地元で最も人気があるのが自転車による旅であり、それを中国語圏の人達にも楽しんでもらえる仕組みを作ることができるなら、文化的にも経済的にも多くの交流が図れると思いました。

ただ、わたしは、しまなみ海道がある今治市の住民ではないため、自分の住む場所ではない土地で事業を展開するという課題を克服することが必要でした。

手始めに、他市で開催された女

性起業スクールを通じて今治市の情報を集めてみました。その際、今治市で創業された菊川さんという先輩女性経営者（※前事例の創業者）の情報を入手することができ、その菊川さんとの出会いを通じて、今治市にIBICという創業支援機関があるという情報をもらいました。

IBICはよそ者であっても快く受け入れてくれ、インキュベーション施設に入居もさせてもらえました。情報量もとても豊富で、さらに地元でIBICの存在が良く知られていたため、事業信用度が各段に高くなるという大きなメリットがありました。

現在、松山市の大手企業さまと共同で事業を手掛けていますが、そうしたご縁を頂けたのもIBICの信用力の高さが影響しているのではないかと考えています」

支援の概要 Shimanami 1778

伊予銀行 ビジネスプランコンテスト出場、受賞
↓
伊予銀行 補助金申請助言
↓
IBIC インキュベーション施設へのプレ入居
↓
IBIC 個別支援、情報提供

中国語で制作した案内のチラシ

調査班によるまとめ

窓口機能の充実と、地域で創業を支える広い視野

同ネットワークの主な特徴は以下の2点と考えられる。

❶創業支援窓口としてのコンシェルジュ機能が充実（PC操作指南から他の支援機関が提供する最新の情報まで、創業者にとって最適なサービスを、最適な支援機関によって提供）

❷市域に限定せず、地域で創業を考える広い視野を自治体及び支援機関で共有、実践

創業者にしてみれば、支援機関の組織としての違いはあまり重要ではなく、重要なのは支援機関が提供してくれるサービス内容であることを考えれば、創業者が最初に接する相談窓口機能を充実させることに最も重点を置くという同市の姿勢は、効果的といえる。

一つ目の事例で紹介した菊川氏は、最初に接触した支援機関がIBICであり、菊川氏は当初期待したとおり、有益な情報を入手できるところという評価を同機関に下したことがうかがえる。

他方でIBICは、菊川氏が「仕事を作る」という熱い想いを持ちながらも、ビジネススキルが想いに追いつかず、ビジネスプランも全くない状態であるという現実を整合させた。彼女自身の力でビジネスプランを構築し事業化を図るために取り組んだサポート内容が的確なものであったことは、経営が軌道に乗りつつある菊川氏の状況を見るならば明白である。

二つ目の事例で紹介した菅氏は、ビジネスプランを作り上げたものの、住所地ではない今治市で事業展開を図るため足場を築くことに困難を覚えていた。そうした手がかりを模索する中で出会ったのが、先の菊川氏であり、菊川氏を通じてIBICとの接触に成功する。

しかし、もしこの時点で、菅氏の住所地が今治市外であるという理由から、IBICがサービスの提供に制限を設けていたとしたら、彼女が創業に至れた保証はない。

インキュベーション施設への入居審査権限を持つ今治市が、彼女を快く受け入れ、市域をまたいで活動する彼女の活動を今も支え続けている現状を見る限り、地域で創業者を支えるという広い視野を

同市が重視していることに疑いはない。

情報入手に敏感な市と情報感度を大切にする支援機関

円滑なネットワークの活動を支えるために同市が重視しているのは、市域外の情報であり、市域外の組織との関係構築であった。今治市を本拠地とする金融機関が存在しないことは、逆に同市が金融機関との交流を頻繁に行い、関係の維持・構築に努める要因となっているようである。また、経済産業局など国の機関との接触も重視することで、いち早く正確な施策情報を入手しようとしている。そして入手した情報を速やかにネットワークの活動に反映させようとしている。

IBIC や商工会議所などネットワークを構成する支援機関には、創業予備軍が発信している微かな情報を逃がさず拾い上げるための窓口機能を重視する姿勢が見られる。具体的には、相談に訪れた方に特定の担当者が対応することによって、相談者との関係を築き、相談者が気づいていない強みなどの情報を見抜くことで、創業につなげる仕組みである。

こうした支援機関の取り組みは、決して特別なものではないかもしれないが、創業された方の感想から、着実に実行されていることが推察された。

グループ

B

行政と
コア支援機関との
協働型

【特徴】

自治体は、密接な関係を持つ特定の創業支援機関（商工会議所など）と
二人三脚体制で活動している。

CASE

05 長野県下諏訪町（人口:約20,000人）

町全体で創業者を見守りつつ過保護にならない支援を

同町のネットワークは、「創業者の誘致」や「創業者を作り出す」という支援者側の論理を排除すると共に、適度な距離感を保ちながら創業者を見守っていくという、「干渉しない温かさ」をもって創業者を支える考え方を持っている。

計画策定の経緯
町の状況に合わせた事業計画

同町は古より、その地理的特性から往来の盛んな宿場町、門前町として栄えてきた。近世からは、製造業に適した地として大きく飛躍した時期があり、それに伴う商業の集積もあって、経済的にも恵まれた町として下諏訪町は発展してきた。

しかし、かつて製造業によって栄えた他の地域と違わず、同町も

下諏訪町と下諏訪商工会議所の担当者

現在最大の課題として捉えているのは「高齢化」（高齢化率34％）と「人口減」（2000年：23,930人→2015年：20,462人）による町全体の衰退であった。

そのため、この衰退傾向に歯止めをかけることを念頭に置いた創業を促進することと、従来から取り組んできた創業支援の実効性を高めることを目的として創業支援事業計画を策定することとなった。

実際の計画策定にあたっては、まずは支援対象を位置づけるところから着手した。

町としての存在を維持する観点から考えるならば、支援の対象者としては、町外から下諏訪町へ移住し、それに伴う生業として創業する者が、最も理想的な創業者である。さらにそうした創業形態の場合、対象者の属性は、若者、技能取得者、Ｉ・Ｕターン者となることを認識しているが、実際には理想とのギャップが生じることを予想し、そのギャップを前提とした現実的な体制を構築することとした。

また、創業の準備時期から創業後のステップアップ時期に至るまで、時宜にかなった支援を提供できる体制であると共に、事業計画、財務、人材育成、販路開拓、商品開発、技術支援、有益情報の提供といった、創業者が直面する事業上の課題全てに対し、対応できる体制とすることを最も重要視した。

そのため構成メンバーの選定にあたっては、創業支援活動における経験値、情報の共有化に協力的な機関を選定した。

連携支援の特徴

適度な距離感で創業者を見守る

「地元の歴史や風土に共感できなければ、創業者自身が幸せな生活を送ることはできないし、事業者としての自立も達成できない。まずは、創業者がこの町で生活をし、事業を始めたいと感じられるような魅力をこの町に育んでいかなければならない」

このように考えた同町のネットワークは、「創業者の誘致」や「創業者を作り出す」という支援者側の論理で創業を捉える視点を持たない。

創業を志す人が町の歴史や風土に魅力を感じ、そこに自らの知恵やスキルを活かして生活の基盤を築きたいと、創業者自らが考え始めるような動きを作り上げることが王道と同町のネットワークは考えた。

その結論は、地元と創業者の結びつきであり、同時に適度な距離感を保ちながら、創業者を見守っていくという、ものづくりの町として育んできた「干渉しない温かさ」をもって創業者を支えることだった。

町の特徴を前面に町をあげての活動

同町が策定した計画とその体制からは、次のような特徴が見えてくる。

❶町と商工会議所の緊密な連携関係の下、町をあげて創業機運を高める活動をしている

両者の緊密な連携関係により、ネットワークにおける他の支援機関との関係性構築・情報の共有といった活動において、両者が主体的な役割を果たすことが実現できている。

この結果、同町全体としての戦略である「下諏訪町総合計画」と密接に連関した創業支援事業計画となっており、町全体をあげて創業機運を高めるものとなっている。

❷町の歴史や風土に基づく特徴を捉えた活動

- ものづくりの町として栄えた歴史や、人的及び知的資源を活かした支援（「ものづくり支援センター」による、ものづくり創業の支援）
- かつて諏訪大社の参拝客、中山道の温泉宿場町として旅客を迎え、商業の町としても大いに栄えた歴史を根底に置いた支援（商店街におけるチャレンジ起業や施設整備面での助成による起業支援）

などといった、町の特徴を捉えた活動を行っている。

❸創業者が自発的に考え、行動し、結果的にコミュニティに溶け込める支援を意識

「たとえ町外から創業者を誘致したとしても、受動的に支援を受益し続ける限り、創業者は事業者として自立できないだけでなく、町の構成員にもなれない」。そのような信念の下、創業者に対して、事業自体はあくまでも事業者本人の責任において営まれていることを繰り返し伝え、創業者にとって過保護にならない適度な距離感を維持しながら、陰からしっかり支援を続ける必要性を、ネットワーク支援機関の共通認識としている。

人の滞留に寄与するサイクルステーション+カフェ

創業者名 渡邉 妃佐 氏

開業 平成27年5月　事業概要 サイクリストやツーリスト等を対象にしたカフェ、自転車及び関連商品の販売

創業者の声

「そもそも下諏訪で事業を始めたいと思ったきっかけは、この町に住んでいる人たちの気質や、この町の街並みが好きになったから。

そのため、実際に事業化に向けて乗り越えなければならない条件がいくつかあった。

第一は、気にいった事業物件（古民家）を活用できること。

第二は、返済に無理が生じない条件で資金が借りられること。

第三は、それに伴って事業自体が成り立つ計画になること。

等々、これ以外にも不安になるくらいクリアしなければならないことがたくさんあったが、商工会議所の方や信用金庫の方が親身になって応援してくれた。特に事業化に必要な情報を持っている『人』を紹介してもらえたことは大いに助かった。

そうした『人』＝地元の旅館の方や商店街のおかみさん、この町でかつて創業した経験を持つ先輩経営者といった、とても大切な『人』とのつながりができるように助けてもらえたことは本当に大きかった。

こうした下諏訪が持っている『よそ者』を受け入れてくれる空気や、温かく支えてくれる地元の人たちの存在を知ることができたことは、大きな安心材料となった」

店内の様子

店舗外観

支援の概要　タロウ珈琲弐号店/湯田町サイクルステーション

下諏訪町	商店街情報提供
↓	
下諏訪商工会議所	事業計画書作成助言
↓	
下諏訪金融団	資金計画作成助言
↓	
下諏訪商工会議所	給付金申請助言
↓	
下諏訪商工会議所	各種キーパーソン紹介
↓	
下諏訪金融団	創業融資
↓	
下諏訪商工会議所	地元商店街組織との交流サポート、個別相談
↓	
下諏訪町	広報協力

調査班によるまとめ

共通目的達成のため、組織間の垣根を越えて協働

本ネットワークでは、計画策定者である下諏訪町と、長年にわたって創業支援に取り組んできた支援機関である下諏訪商工会議所による強い連携により、両者が協働して計画の策定を進めた。そこに下諏訪町全体の総合戦略と、創業支援事業計画の方向性が合致し、町を挙げて創業者を応援する土壌が醸成されたことが最も大きい。

そして、その流れに沿って、下諏訪町金融団、「ものづくり支援センターしもすわ」といった支援機関が、それぞれ異なる機能を有しながらも、緊密に情報を交換することに賛同、連携したことによって、情報の円滑な共有が可能となり、結果、創業者にとって必要な支援が適切なタイミングで提供できるようになった。

一方、そうした町をあげて創業を応援する体制を整えようという意思や、金融機関や技術支援機関とも円滑な情報共有を図るという、組織間の垣根を越えた共通目的達成のための協働意識は、創業支援ネットワークという垣根すらも超えている。

たとえば、先に紹介した創業者からの次の指摘は、その可能性を示唆しているように思われる。

「地元の旅館の方や商店街のおかみさん、この町でかつて創業した経験を持つ先輩経営者といった、とても大切な『人』とのつながりができるように助けてもらえたことは本当に大きかった」

この指摘からは、次のことが推察できる。

❶創業支援ネットワークの構成員が、地元コミュニティを構成する地元商店街のおかみさんや創業者といった、自分たちの支援ネットワークの枠を超えた人的ネットワークまで巻き込んだ創業支援を展開している

❷地元コミュニティを構成する層が、自主的に創業者を応援する土壌も醸成されている

本ネットワークは、地元の企業経営者や商店街振興の活動に携わる人たちとの交流と、創業者を支える活動を連動させて考えている。

この考え方は、創業者は一事業者であると同時に、住民として地元のコミュニティに溶け込んで生活する一町民でもあることに立脚している。長年地元のコミュニティを支えてきた商店街のおかみさんや、ものづくりの町を支えてきた企業経営者が、新たに同町において創業した事業者を、経営面だけではなく、過干渉にならない範囲において生活面でも見守っていくという考え方である。こうした活動によって、創業者は事業者としての自覚だけではなく、地元のコミュニティに受け入れられた構成員でもあるという自覚を持つようになり、事業の継続性につながることが予想される。今回創業事例として紹介した渡邉氏の言葉からは、そうした良い影響が出ていることがうかがえる。

こうした現状を考えれば、町をあげて創業を応援する気運を醸成することが、実際の支援において、いかに大きな影響を与えるか実感できる。

計画から主体的に関わることの重要性

重複感はあるが、今回の調査から我々調査班が学んだ点をもう一度整理したい。

- 市町村が創業支援事業計画を策定する段階から、支援機関が主体的に関わることは、市町村が目指す総合的な発展計画と創業支援事業計画との親和性につながり、市町村をあげた強力な創業支援となり得る
- ネットワーク間で緊密な情報共有を重視することにより、担当者レベルで円滑な情報共有が図られ、結果、創業者にとって的確で時宜に応じた支援が提供されることとなる
- 過剰な支援は避け、創業者の主体性を促す支援者側の姿勢が、創業者および地元にとっても有益な結果につながる

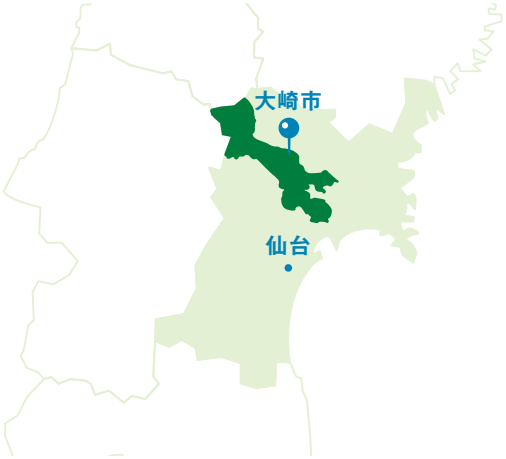
今回我々は、結果的に地域全体を支援の輪の中に巻き込んでしまうというダイナミックな支援を展開する実例に接することができた。

CASE

06 宮城県大崎市（人口：約134,000人）

「おせっかい」を大切に 支援者が創業者に伴走 自発的にコミュニティが活性化

一人立ち止まって悩みがちな創業者が前に進み続けられるために、
支援者ができるのは「ほっとかない」こと。時間をかけて創業者に付き合うことを続けた結果、
創業者たちの間に自然とコミュニティが生まれ、互いを支え合う仕組みが生まれた。



計画策定の経緯
過去と異なる支援を模索、キーワードは「食」「女性」

日本人の心のふるさとのような存在であるお米の品種「ササニシキ」や「ひとめぼれ」を生んだ「大崎耕土」と呼ばれる広大で豊かな平野を持つ大崎市は、大豆や野菜の生産や畜産も盛んな、食材の大生産地域である。同時に、宮城県内２位の市域面積と、同３位の人口を抱え、新幹線停車駅も擁する県内の拠点市としての性格も持つ。

一方で、人口は年々減少しており、域内に過疎指定地域も抱える。現時点で高齢化率は全国平均と拮抗しているが（平成26年高齢化率は25.6％）、今後は全国平均を上回るペースで高齢化が進行すると予想されている。

震災を境に、石巻、仙台といった地域では創業が増加したのに対し、大崎地域においてはあまり増加が見られなかった。このことに問題意識を持った同市は、過去の支援方法とは異なるやり方を模索していた。

また、大きな流れとはなっていなかったが、比較的小規模な事業を始めたいという声や、社会的な課題に取り組む事業を始めたいという声が、女性や若い人からポツ

大崎市のネットワークの会議風景

ポツと寄せられていることに着目した。

そこで同市は、地域が持つ特徴である「食」と、わずかながら手応えを感じつつあった「女性」に重点を置いた支援方法を構築することを念頭に、創業支援事業計画の策定に入った。

連携支援の特徴
「ほっとかない」から始まった

「せっかく挑戦を始めた創業者が歩みを止めることがないように応援するには、どうすればいいのか？」。同市が考え抜いた末、たどりついた答えは、「ほっとかない」ことだった。

創業者が抱える課題を一発で解決できるような特効薬を処方しようと考えるのではなく、時間をかけて創業者と、とことん付き合い、一人にさせない。このような活動を続けた結果、創業者たちが自発的にコミュニティを作り、そこから互いを支え合うメンターが誕生するようになった。

同市の連携支援における特徴は以下の２点と考えられる。

❶支援方法に関する活発な議論の存在

事業計画策定当時、メンバーである「NPO 法人未来産業創造おおさき」（略称 MSO・大崎市が支援する地元産業の振興機関）と大崎市の間において、支援方法に関して議論が行われた。

そこから「食」や「女性」に関連する創業を応援していくという合意形成が得られ、結果、MSO がターゲットを絞った支援活動を実施することへの後押しとなった。

❷創業者に寄り添うネットワークとしての活動

活動方法に関する議論の中で至った結論は、長期にわたって創業者に寄り添い、創業者が自ら問題解決できるよう、必要な手を差しのべるという、継続性と粘り強さが求められる支援方法であった。

【事例】パン工房「La plata（ラ プラタ）」

自らと地域の人たちの生きがいを生む

創業者名 渡辺 冨美 氏
事業概要 地元野菜を使用した惣菜パンを中心とする手作り無添加パンの製造･販売

創業者の声

「創業のきっかけは？とよく聞かれますが、子育てを通じて感じてきたことが二つあり、それが“パン工房ラプラタ”の開業につながったような気がします。

一つは“食”の大切さです。『美味しいね』と思う温かな食事は、自分のために作ってくれる人達（食材の生産者や料理を作ってくれる人）がいるから味わえます。ここ宮城県北部は、米や野菜、畜産物等の生産が盛んな農業地域で、良い商品を作る生産者と消費者をつなぐことができないだろうか、と考えていました。また、保存や流通の為に添加されるものが果たして安全なのか、疑問に思っていたところです。

地域で生産される小麦や野菜を使ったオリジナルパンを焼き立てで提供できれば、“食”について見直して頂けるのではないかと思いました。

二つめは、“子供達は家庭内だけではなく地域の方々と関わることで成長していく”ということです。近所の方々の声掛けや、幅広い年齢層が交流できるスポーツ活動等が、子供達の心の成長を促していくのは確かです。大人になってからも会話に花を咲かせたり、日常の疲れをとるためのコーヒータイムは必要で、人々が交流できる場所を作りたいと思っていました。

自分の経験や、地域との関わり、そして社会が求めていることを形にしていった結果、地域の新鮮な食材を使い、添加物不使用のパンを焼いて、地域の方が気軽に立ち寄りホッと一息つける場所“パン工房ラプラタ”ができました。

幸い、本当に多くの方々から支援を頂き、開店１周年を無事経過

店舗外観

したところです。

家族の理解や協力はもちろん、兄姉や知人や生産者の方々、そしてお店のパンや雰囲気が好きで毎週通って下さるお客様方に、大変感謝しています。そのような方々を裏切らないために、またみなさんを喜ばせるために、新しいパンを考案したり、ガーデンテラスやプチマルシェ、季節ごとの催しを企画したりと、忙しいながらも充実した日々を過ごしています。

事業を始めて以来、手足を動かしているだけで時間が過ぎていってしまうように感じる時もありますが、そうした時にＩさん（創業者の個別対応を行っているMSOのスタッフ）がお店に来て話を聞いてくれます。Ｉさんと話をしていると、悩んでいたことが解消されるような気がします。悩みながら動き回っている時に突然ヒントがもらえたり、冷静になって頭の中を整理したりできるのは、本当にありがたいです」

支援の概要　パン工房 La plata

NPO法人未来産業創造おおさき	おおさきなでしこ創業塾受講
↓	
NPO法人未来産業創造おおさき	訪問による個別相談
↓	
古川信用組合	補助金申請助言
↓	
NPO法人未来産業創造おおさき	施策情報提供、創業者コミュニティの後方支援、メンター的機能提供

調査班によるまとめ

長くじっくりと寄り添う支援のあり方

同市の取り組みにおけるポイントは、主に３つあると見ている。以下、順番に見ていきたい。

❶進捗状況や時間による限度を設定せず、長く寄り添う支援を前提としている

以下は大崎市のネットワークにおいて重要な役割を担うMSOのスタッフの言である。

「この活動を始めた頃、『創業を志した人たちが、無事創業に辿り着き、その事業を続けていけるよう助けるために、我々はどう活動すればいいのか？』ということについて、延々と議論したことがありました。

その時出てきた答えは、“とことん創業者に付き合う”ということでした。一年目はその結論に沿って、とにかくおせっかいと思われるくらい創業者と関わりました。そうしないとせっかく創業を志した人たちが、一人になった途端、歩みを停めてしまうように感じたからです。

とはいえ、わたしたちは経営について素晴らしいアドバイスができるわけではありませんし、大したこともやっていないと思います。やったことは、ただただ“ほっとかない”を心掛けたことです。

二年目になると、創業者自身の中から『何かやろう』という声が出てきました。その時も我々はただ、彼らがやろうとすることに付き添うだけでした。その後は、創業者から色々なアイデアや、イベントをやろうという具体的な動きがどんどん出てくるようになりました。その辺りから創業者同士のつながりが急に強くなったように思います。

そういったコミュニティ（つながり）の中から自発的に、仲間を大切にし、教え合うという空気が生まれ、メンターのような（助言し合う）関係が作られていったように思います」

このように同市においては、活動を開始した当初から、対象となる事業者像について「無事創業にたどり着き、その事業を続けていけるよう助ける」ことを念頭に置いていたことがうかがい知れる。

すなわち、「創業後、何年まで」といった支援期間の限界を設定せず、創業メニューを活用した者に長期にわたって寄り添って、支援していくことを前提に活動していることが分かる。

❷支援の要諦は“おせっかい”にあるとし、創業者との頻繁なコミュニケーションを維持

創業者への支援の在り方について、創業者の話し相手に近い存在として付き合い、放置しないことを最も重要視しているのも大きな特徴といえる。

第三者からすれば、創業者は直面する問題解決の処方を求めているため、その処方を適宜適切に提

供しなければならないように感じるが、大崎市はその選択をしていない。

先に事例として紹介した創業者は、MSOスタッフがときどき訪れて話を聴いてくれることによって「悩んでいたことが解消されるような気がします」と、スタッフの対応への感謝を述べていた。ここから理解できることは、創業者が支援者側に求めているのは解決策ではなく、問題解決に至る道筋を冷静かつ論理的に整理できる機会であるということだ。

このことは、創業者が事業を継続・発展させていくために、自ら問題点を発見し、それを解決するための糸口を見つけ出す訓練としての支援が必要であることを示唆していると、調査班は理解した。

例えば、創業者から問題対応について助言を求められた際に、直接解決策を提示するのではなく、創業者が自ら問題点を把握し解決するための課題設定を行い、その課題を着実に達成できるよう、実際に経営の現場で創業者に伴走することで、創業者が自分で問題を解決する力を養えるような支援方法である。

ただし、こうした支援方法を実行するためには、支援者側に人材面、コスト面等対応可能な体制を構築することが必要となろう。

その反面、創業者の経営力醸成という点においてはより有効な手段といえるかもしれない。

❸他地域との交流が、同市の創業者コミュニティを活性化

同市には、創業者や創業希望者によって自主的に運営される創業者コミュニティが存在する。このコミュニティには、近隣の市町だけでなく、遠くは石巻市からも創業者や創業希望者が参加している。

こうした他地域の創業者や創業希望者との交流が、同コミュニティを活性化させている。

先に紹介した事例創業者・渡辺さんも、住所地は同市隣接の町である。渡辺さんに、なぜ大崎市以外の市町村から創業に関心のある人たちがわざわざ同市に集まってくると思うか訊いてみたところ、返ってきた答えは、「魅力的な人たちが集まってくるから」というものだった。その魅力的な人たちとはどんな人たちかというと、「お互いに分からないことを教え合える協力的な人たちと、支えてくれているスタッフ」との回答があった。今回調査班は3名の創業者から話をうかがったが、3名とも同様の感想を持っていることが確認できている。また、取材している最中にも創業者コミュニティの仲間が訪ねてくる場面に遭遇するなど、活発な交流が行われている感触を得た。

なお、同市が創業支援活動を対外的に開放している訳ではないことは確認しておく。

自然発生的に生まれた“メンター”としての機能

同市の“とことん付き合う”支援の姿勢から自然発生的に生まれつつある自発的なメンターについても触れておきたい。同市では、創業を目指す創業希望者が、抱えている悩みについて本音で話ができたり、模範としたりできるような人物が、過去ネットワークを活用した人たちの中から生まれ始めている。創業希望者は、そうした人物から助言等を受けることで、自ら気づきを得る機会が得られる。同市では、既に事業化に至った経営者などによって創業者コミュニティが運営され始めているが、そうした人々の中から、自発的にメンター的な存在が生まれている。

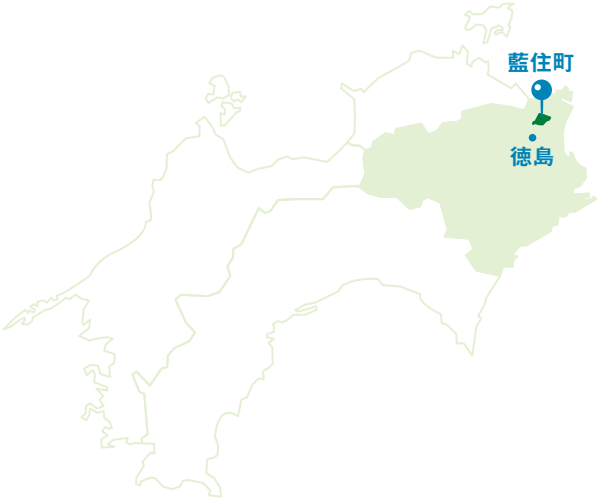
今回の調査から学んだことは、創業者に寄り添いつつ必要な手を差しのべるためには、創業者の状況を把握する必要があり、支援者側に創業者と頻繁に接触を図る仕組みを作る必要があるということ。また、創業者や創業希望者にとっては、互いに情報交換ができる同じ境遇にある者や先輩経営者と出会える状況が魅力的だということ。そして、そうした創業者コミュニティが自主的に運営される場合、創業者の中から自発的なメンターが生まれることがあるということであった。

CASE

07 徳島県藍住町（人口：約34,000人）

大型商業施設の出店を機に商業に的を絞った創業支援を展開

県内最大の大型商業施設の出店を契機に、商業に重点を置いた、思い切った創業支援を開始。恵まれた市場環境に魅力を感じて創業を志す人たちの増加も見込まれている。



計画策定の経緯

大型商業施設の出店を機に町と商工会が計画を策定

藍住町は、徳島県北東部の吉野川流域のデルタ地帯に位置し、染料の藍の集積地として発展してきた。徳島市、鳴門市に隣接し、徳島駅から12ｋｍという立地の良さに加え、近年は道路が整備されたことから、ベッドタウンとして宅地開発が進み人口増加が続いている。2035年までの推計で人口が増加するとされる市町村は四国地方で２つしかなく、その一つであることから恵まれた環境といえる。（もう一つの市町村は香川県宇多津町）

工業は、もともと藍染め工業が中心だったところ、化学染料に押され衰退を余儀なくされたが、現在は多様なものづくりに転換するなどにより多くの企業が立地している。製造品出荷額は、約698億円（2010年）。

商業は、人口増が続いていることに加え、市街化区域と市街化調整区域の区分や用途地域の指定がないため、大型商業施設が進出しやすい環境もあって出店が相次ぎ、集客力を増している。商品販売額は2006年で約558億円（商業統計）であったが、2011年の大型商業施設の出店以降は大幅な増加

町･商工会の会議風景

が続いている。

2011年、この大型商業施設の出店を契機に、町は経済産業課を新設し、本格的に産業振興に着手した。2012年には商工会が中心となって、意欲ある商業者の創業と育成を柱とした「藍住町商業まちづくり推進事業」を策定し、町と共同で推進することになった。

2014年、商工会から町に対して創業支援事業計画の策定の要請があり、各種補助金が手厚い農業者と比べて商工業者への支援が少ないこともあり、町も本格的に創業支援に取り組む必要があるとの認識で一致。町と商工会を支援機関とする計画を策定し、必要な場合は、国・県・よろず支援拠点の協力を仰ぐなどで補完することとした。

連携支援の特徴

敢えて商業に着目した創業支援を行う

本支援計画は、ベッドタウンとしての人口増、大型商業施設の出店、環状道路の整備などの大きな環境変化に対応するため商工会が策定した「藍住町商業まちづくり推進事業」が土台になっている。

2014年には、これを一層充実させるため、有識者委員会による「藍住町商業振興（商業まちづくり）に向けての提言」が新たになされ、具体的な課題提示と解決策の提案が行われた。

町・商工会はこれらの商業まちづくり施策と創業支援事業計画をつなげることで、限られた予算の中で成果が得られることを狙っている。同町のネットワークは、商業に着目した創業支援を行っている点が特徴だ。

国や県の制度を積極的に活用

創業支援に着手するにあたり、同支援ネットワークは、自ら担う活動は個別相談や創業塾などにとどめ、専門性が強いものなど高度な対応が必要な事業については、国、県などの制度を活用する方法をとっている。

商業分野で創業を促す仕組み

❶商業誘致には様々な困難を伴うこともあるが、同町は敢えて大型商業施設を誘致し、テナントとして創業者が入居できる機会を作った

❷従来、創業支援活動は商工会が単独で行ってきたが、これを契機に町も直接関与し、「町づくり施策」とつなげることで成果をあげることを目指した。その後、町内の経済団体、専門家、商工業経営者に広く呼びかけ協力体制を整えている

❸支援の流れは、意欲ある商業者を育成するため「創業相談」→「創業（起業）力向上セミナー・メンター交流会」→「創業塾」→「創業者各種補助金・空きテナント活用支援」→「創業融資斡旋」とステップアップできるものとした

同町は、こうして創業支援の活動とまちづくりの活動をつなげた。

【事例】自然館 mother nature

創業者の藤川さん

勤務店のネット通販への移行を機に自ら店舗を存続

創業者名 藤川 公美 氏

開業 平成27年7月　事業概要 自然食品、無農薬野菜、介護用品の販売　従業員数 パート4名

創業者の声

藤川氏は、徳島市近郊の自然食品を扱う会社で長年経理を担っていたが、同社がネット通販に移行することとなったため、地域住民が不便になることと、店がなくなるのはもったいないとの想いもあって、自分で店舗を継続させたいと考えるようになった。

夫（サラリーマン）に相談したところ当初は創業に反対していた。当人の店舗継続への想いは強く、自らインターネットを使って創業を助けてくれそうなところを

探した。

徳島県のよろず支援拠点である「とくしま産業振興機構」に電話をかけたところ、窓口で担当者が親切に対応してくれた。担当者は、必要に応じ同機構の他の職員、専門家、藍住町商工会職員、徳島銀行などを紹介してくれ、課題を一つずつ解決することができた。

また、同機構の担当者から創業補助金の話があり挑戦することになった。申請書の書き方などきめ細かな支援を受け、結果、採択までこぎつけることができた。

補助金の採択を受けたことで、いよいよ本格的な創業準備に入ろうとしたところ、担当者から「創業には協力者が必ず必要だ」という助言を受け、夫を説得することになった。粘り強く説得した結果、会社に勤めながら経営するならよいと賛成してもらった。

店内の様子

会社から顧客を紹介してもらえると同時に仕入れ先についても口利きをしてくれ、有利な条件で契約することができた。

販売促進については、「まちゼミ」に参加するに際しFacebookの登録が必要であり、これを機にFacebookによる広告活動を開始したところ、人気商品は当日売り切れるなど効果は大きかった。

現在、会社の経理業務を続けながら、店舗経営を行っている。藍住町商工会主催の創業塾に通うなど多忙な日々を送っているが、支援ネットワークのサポートを受けながら一歩一歩着実に歩みを進め、是非、成功させたいと頑張っている。

支援の概要 自然館 mother nature

よろず支援拠点　個別相談・創業情報提供
↓
藍住町商工会　個別相談
↓
藍住町商工会　よろず支援拠点　事業計画作成助言
↓
よろず支援拠点　創業補助金申請助言
↓
藍住町商工会　まちゼミで販売促進支援（Facebook活用）

調査班によるまとめ

まちづくり事業との連携

同町の産業振興、創業支援の歴史は比較的短く、2011年に県内最大の商業施設「ゆめタウン徳島」（年間来場者１千万人、80万人商圏）が出店したのを契機に、地元商店との棲み分け、補完を行い共存共栄を図ることを目的にスタートした。

また、産業振興の中心に「商業まちづくり」を掲げ、その中に創業支援の考えを盛り込み、

- 意欲的な商業者の支援
- 円滑な創業の支援
- 新規創業やコミュニティビジネス展開支援
- 空き店舗活用の促進

を重点施策として推進してきた。

このように、「商業まちづくり」と「創業支援事業計画」を密接に連携させることによる効果を狙っている。

また、ネットワークで対応できない内容は、四国経産局、中小機構四国本部、県のとくしま産業振興機構のサポート、よろず支援拠点を利用するなど、外部の制度を活用する工夫が見られる。

連携事例と今後の課題

商業まちづくり事業と創業支援事業を連携させた事例の一つを紹介する。

徳島県は女性の社会進出が盛んであることから、まちづくり事業の一環として女性限定の「創業勉強会」を開催し、６名が創業準備を進めている。一部の主婦はSNS（インターネット上の交流サービス）を上手く利用し、情報を幅広く発信する方法を取り入れるなど、新しい着想が生まれつつある。

同町のネットワークが今後の課題と捉えている点にも触れておきたい。

金融機関との連携強化

ネットワーク構築時に、創業資金の調達機能をネットワークに組み込むため、町及び商工会が県内の主要金融機関に対し説明に回り参加を呼び掛けたものの、実現できなかった経緯がある。

同町としては創業時の資金調達手段を確保する必要性を充分に認識しているため、今後も金融機関に対するネットワークの活動への参画を粘り強く働きかけていくことが予想できる。

その際、ネットワークを構成する支援機関として、直接的な参画を求めることは困難かもしれないが、創業者に対する融資に限定した協力を提案するなど、地域発展に寄与する立場からの協力を求めることも可能かもしれない。

CASE

08 埼玉県所沢市（人口：約343,000人）

自治体自らがコンシェルジュ役を担い支援機関は自らの役割に集中

創業支援の第一線で、市自らが「目利き」と「つなぎ」を行う「かかりつけ医」的なコンシェルジュ機能を発揮することで、支援機関と課題を共有し、その特性に応じた支援を促し、創業者に丁寧な支援を提供している。

計画策定の経緯
市自らが積極姿勢を打ち出す

所沢市は、東京都心及びさいたま都心双方からのアクセス利便性と、武蔵野台地上の起伏の緩やかな地形に恵まれ、住環境に恵まれたベッドタウン的性向の濃い街として発展を遂げてきた。

そのため、市域に大きな人口を有し、今後も大きな変動は予測されていないこと（平成27年約34万人→将来推計人口平成37年約33万人）、そして現時点においては高齢化率も全国平均を下回っていること（平成26年度高齢化率23.8%）は、近年人口減と高齢化の進展に悩む市町村から見れば恵まれた状況かもしれない。

しかし同時に、首都圏のベッドタウン的性向が非常に顕著で、夜間人口は多くても昼間は他地域の勤務先に出てしまう住民が多いため、市域内で経済循環がされづらく、そのため市域居住人口規模等の大きさに比して産業集積が十分に進んでいないことと、地域経済活動の活性化にその大きな人口を十分に活かしきれていないことに課題があると市は認識している。

そのため同市は、「第５次所沢市総合計画（平成23～30年度）」において、企業・事業者から事業の拠点にしたい「選ばれるまち所

所沢市の担当者

沢」となることを将来都市像とし、その「後期基本計画（平成27～30年度）」においては「所沢ブランドの推進とまちの活性化」を総合的に取り組む重点課題として掲げている。

その具体的な取り組みとして、ビジネスプランコンペや、農商工連携のための「きっかけづくり交流会」等を市の直轄事業として実施することで、新規性を有するアイデアの事業化を促進すると共に、他の創業支援機関との情報共有を積極的に働きかけるなど、市職員が創業支援における一次窓口機能を十分に果たすための努力を継続してきた。

そうした創業支援にかかわる活動を独自に続けてきた同市の目には、産業競争力強化法における創業支援事業計画を定めることが、今後さらに商工関係団体、金融機関と連携した創業支援策を強化する好機と映ったため、計画策定へ動き出すに至った。

連携支援の特徴

各機関で機能を分担、市はコンシェルジュ役に

明確な方針とそれに伴う活動計画が整理されていることが特徴的である。

ネットワークの重要なパートナーである所沢商工会議所に、同市が直接担当するところとは異なる機能を担ってもらうことで、市がこれまで培ってきたスキルと商工会議所が有する強みを最大限活かす計画となっている。

また、従来同市は、地域金融機関や経営支援の専門家集団といった近隣の支援機関との協力関係を構築してきているため、次のような機能に沿って的確に役割分担を行えば、しっかりとした創業支援が実施可能と論理的に整理した。

❶商工会議所は長期にわたる継続的な個別相談と専門的内容に対する相談対応の役割を担う
❷同じく商工会議所は、市の支援メニューではフォローできない事項についても、個別対応等によりカバーする機能を果たす
❸創業者の資金面での課題解決には地域金融機関に協力を仰ぐ
❹専門性が高く高度な内容への対応が必要な場合には、士業等専門家集団に協力を仰ぐ
❺市域を越えた事業者連携や、事業主のちょっとした悩みごとなど、創業期から発展期までの様々な課題への総合的な支援については、中小機構の創業支援施設（BusiNest）に協力を仰ぐ

これらの対応を的確に行うため、同市には、創業者が必要とする課題をしっかりと見極め、その課題解決に最も適格な支援機関につなぐためのコンシェルジュ機能を果たすことが求められる。その責任は重いが、敢えてその役割を担う決断を下したところに、同市の創業支援に対する強い意思を感じ取ることができる。

【事例】合同会社「いろどり」

社会貢献しながら食文化を創造する

創業者の野島さん

創業者名 野島 康子 氏
事業概要 地場産の安全安心の特産物を使い、生産者・加工者・消費者が喜びを共感できる食文化の創造事業

創業者の声

「私は所沢市に隣接する川越市（福原地区）に専業農家の娘として誕生し、幼い頃は両親の野菜作りに精を出す姿を見て育ちました。その後、所沢のサラリーマン家庭に嫁ぎ、両親の亡き後、残されたわずかな畑を耕作しています。

かつて農家のおやつといえば、自分の畑で収穫された作物を使った母親の手づくりのおやつでした。母の愛情のこもった安心・素朴なおやつを『おいしいね』と言って兄弟で笑顔で食べた記憶を忘れることができません。

所沢は、かつて武蔵野の面影が残る畑作地帯でしたが、都心への通勤圏内に立地し、畑も住宅地・工場地に変わり、農業従事者も減

いろどりのスタッフ

少傾向にあると聞いています。また、所沢の特産物を知らない方も多くいらっしゃるとのことです。そのような背景があるのでしょうか、所沢市は、所沢の特産物を使った“所沢グルメ王座決定戦”を企画し、その企画に私が作成した里芋を使ったレシピがエントリーされて、その会場での、ある母親との出逢いが、商品を企画するきっかけとなりました。

『わが子は、小麦粉アレルギーです。この里芋ピザは、小麦粉が使われていますか』『いいえ、小麦粉は使用されていません』

その母親のほほえみが忘れられず、『私は、このような子どもたちのために、さらに良い製品を開発しよう』と思い、試行錯誤が始まったのです。

当時は何をどうすればいいのか、誰に相談すればいいかさえ、見当がつきませんでした。

そのような時、１枚のチラシが目に留まりました。“所沢市ビジネスプランコンペ”の募集でした。このことを伺いに市役所を訪ねると、担当者の方が『是非応募してください』と丁寧に説明をしてくださいました。ビジネスに関して無知な私は迷いましたが、アドバイザーの先生との面談がある企画でしたので、挑戦してみることにしたのです。

“ビジネスプランコンペ”の応募資料の作成には、アドバイザーである“中小機構 BusiNest”の先生のお力添えをたくさん頂きました。平成27年２月の“所沢市ビジネスプランコンペ”で優秀賞を頂き、所沢市の特産物を使った作品をビジネスにする第一歩を踏み出したのです。

商品化には、資金が必要です。また市役所を訪ね、支援機関があること、創業促進補助金等があることを伺い、挑戦してみることにしたのです。

ここからが苦難の連続でした。耳にするのは、今まで聞いたことのないような用語ばかりです。

このとき、ご支援や融資相談・専門家の派遣をして頂いた西武信用金庫の関係の皆様には、感謝でいっぱいです。

一人の小さな個人の発想や気づきがビジネスになるまでには、大きな山をたくさん越えなければなりません。一市民と市役所と中小機構、さらに支援金融機関という

里芋ピザ

４者の存在と連携プレイが、創業を支える大きな原動力となりました。

現在もそれぞれの支援を頂きながら、丁寧に相談に応じて頂ける場・人が存在することに感謝し、山あり谷ありのビジネスを展開しています。所沢の地場産支援に貢献できることが、支援を頂いている機関や皆さんへの恩返しであると思っています。

現在、所沢産里芋ピザ・所沢産野菜のフリーズドライの商品を製造販売しています。

そして創業を志す方に『一人で判断しないで、支援してくださるところに相談してくださいね』ということを伝えています」

支援の概要 **合同会社 いろどり**

所沢市	地元特産物イベント参加
⬇	
所沢市	個別相談
⬇	
中小機構BusiNest	個別相談
⬇	
所沢市	ビジネスプランコンペ、個別相談
⬇	
西武信用金庫	個別相談、補助金申請助言

調査班によるまとめ

支援機関が自らの役割により集中できる

同市が取り組むネットワーク支援のポイントについて、次のような３点を挙げたい。

❶市が自ら第一線で目利き機能と結節機能を有するコンシェルジュとしての役割を担っている
❷個々の支援機関が担う役割が明快である
❸市と商工会議所間の役割区分を明確化している

所沢市が第一線で「目利き」と「つなぎ」の機能を発揮し、自治体として支援の前面に出ていくという決断を下すにあたっては、かなりの勇気が必要であったことが推測される。

また、その決断には、自らがコンシェルジュとしての役割を十分に果たせる組織となる必要があり、そのための地道な鍛錬を自らに課す必要がある。

しかし、それによって得られる果実が大きいことも確かである。

得られる果実としてまず考えられるのは、支援活動の詳細を把握できると共に、支援活動を時間軸と機能性の両面から総合的に俯瞰することも可能になるため、プロジェクトマネジメントが可能となり、非常に質の高い支援を創業者に提供できるようになることである。さらにこの効用は、時間の経過と共に、スキル強化と経験の蓄積にもつながっていくことになる。

次に考えられるのは、協力してくれる支援機関に与える良い影響についてである。

ネットワークにおいて中心を成す自治体がコンシェルジュの役割を担う姿勢は、支援協力依頼を受ける他の支援機関にも、自ずと全力で支援にあたる緊張感が共有されることを期待できると思われる。

翻って、支援に協力する側の視点から同取り組みを見た場合にも、プラスの影響が考えられる。

その影響とは、協力する支援機関として、自分の果たすべき役割が具体的にはっきりと示されるため、創業者に対してピンポイントで有効な支援が提供可能となり、支援機関自身としても失敗リスクや無駄な労力の発生を低減できることから、安心感をもって支援に取り組むことができる点だ。

もう一つ指摘したいことは、同市が強い連携関係を持つ地元商工会議所との間においても、それぞれの役割を明確にすることによってメリットが生まれることである。

商工会議所は従来から創業支援を展開してきた経験を有し、会員事業者に対する経営支援ノウハウの蓄積があるため、新規色の濃淡に関わらず支援を提供することが可能である。

そのため、同市が新規色の濃い事業プランの具体化に力を注ぎ、商工会議所はそれ以外をカバーするという一定の線引きをすることで、互いが自分の役割に集中できるというメリットにつながる。

ただ、新規色の濃い事業プランが継続的に地域において発現する保証はなく、発現しない状況が今後生じた場合の対応については検討が必要となろう。

市自ら敢えて手間のかかる役割を担う

同市が取り組む活動から我々調査班が学ばせていただいたことは、自治体が自身の支援スキルを高めるという選択が可能だという発見であり、その選択が、実際に創業者にとって創業に向けた強い動機づけにつながるという事実であった。

先に触れた創業者の次の言葉からも大きなヒントがもらえたと我々は感じている。

「当時は何をどうすればいいか、誰に相談すればいいかさえ、見当がつきませんでした」

創業を志す方の中には、そもそも「どこ」に行って、「何を」相談すればいいのかさえ迷う方が存在するのである。そういった方にとって頼れる存在となるために、敢えて手間のかかる「目利き」と「つなぎ」の役割を担うことを選択した所沢市の決断に、我々は支援者としての強いこだわりを感じ取ることができた。

グループ

C

行政主導型

【特徴】
自治体が創業促進施策の策定と推進を主導し、
支援機関の旗振り役を担っている。

CASE

09 北海道帯広市（人口：約169,000人）

地域が持つ魅力を明確に発信することで創業につながる好循環を生む

力を入れて育成すべき産業＝「農畜産物」「食」関連であることをはっきりと打ち出し、
その旗印として「フードバレーとかち」構想を掲げる。
自治体が支援の考え方と進め方を明確に定め、強く内外に発信することによって、
ヒトとアイデアの流入を促している。

計画策定の経緯
商工会議所の意向を機に計画

同市は平成21年の時点で地元経済発展を図るための指針として「産業振興ビジョン」を定め、その中で創業促進の重要性を強調することで、地元の支援機関による活動を後押ししてきた。

しかし、廃業が開業を大きく上回る状況に歯止めがかからなかったため（平成24年時の開廃業事業所数はマイナス約4,000件、開廃業従業者数はマイナス約900人）、平成25年より「とかち創業支援ネットワーク会議」によって地元商工関係団体に大学や金融機関も含めた体制で、融資や補助金による資金面、個別相談による専門知識や情報提供など、具体的な支援活動に取り組んできた。

そうした活動の中で、創業に不可欠となる実務をしっかり学べる「創業スクール」を地元で実施したいという商工会議所の意向に応えるため、同市は早々に計画を練り上げた。

連携支援の特徴
「農畜産物」「食」にフォーカス

同市は「産業振興ビジョン」において地域収支の観点から、最も力を入れて育成すべき産業を「農

帯広市の担当者

畜産物」「食」関連とはっきり示す。そして、この「食と農業」を地域の生存と成長を賭ける旗印とし、地域社会の目指すべき方向性を「フードバレーとかち」構想として表した。

このように自治体が支援の考え方と進め方を明確に定め、メッセージとして強く内外に発信することによって、ヒトとアイデアの流入につながり、創業という結果となって少しずつ実を結び始めている。

政策の意図を分かりやすく伝える

同市の活動の特徴を捉えるにあたり、その中心を成す自治体としての取り組みを振り返っておく。

- 定量的な分析に基づいた支援政策の打ち出し

同市は十勝圏の産業別の生産額を、規模ではなく域外との収支面から捉える。これによって、地域が稼ぎ出す力の源泉が何処にあるかを明らかにし、支援上力点を置くべきところを設定している。データにもとづいた戦略を持つことで、自治体として自信をもった政策が打ち出せている。

- 政策意図をメッセージとして「伝える」ことに注力

「産業振興ビジョン」、「フードバレーとかち推進プラン」、「フードバレーとかち戦略プラン」のように、まずは進みたい方向を明確に示し、続いて実現に向けた打ち手を具体的に示し、それを自信をもって自治体のトップが表現する。このように順序だった自然な流れを作り出すことで、メッセージ性を高め、広く地域内外に発信している。

このような自治体の姿勢が、創業支援事業計画に反映されていることが、同市のネットワークの最大の特徴である。さらに具体的に見ると次のようなものである。

- 創業者を支えられる実力を持つ組織でメンバーを構成

相談窓口機能や事業計画の立案など、創業者にとって幅広い課題に対処できる機能を持つ地元商工会議所を中心に、事業を軌道にのせるにあたって重要な“血液を供給する”役割を果たす９つの金融機関、食材を売れる商品にするために不可欠な試験や検査分析の機能を担う「公益財団法人とかち財団」、商品として加工するための高度な技術や衛生技術を指導できると同時に学内の若い研究者による創業も支えることができる「帯広畜産大学」という、地元の農畜産物を食品として売れる商品に昇華させるまで創業者を支える能力を持つ組織でメンバーを構成している。

- 広域にわたる支援体制

同市が市域ではなく、「とかち」という広域で地元を捉え、地域として総合戦略を進めてきたことと調和し、創業支援活動も広域で捉えている。

同市のネットワークは、複数の市町村及び商工会など、広域の支援機関によって構成されている。

【事例】レストラン「GAO」

東京の元ビジネスマンが十勝で文化の創造に挑戦

創業者の佐藤さん

創業者名 佐藤 玲央 氏

事業概要 十勝が生み出す豊かで生産者の顔も見える食材と、十勝ではなかなか手に入らない世界の確かな品質の食材を活用した珍しい料理を安価で提供。十勝の人たちが集いやすい場所を作り、レストランの範疇を超えた文化発信拠点化を図る事業

創業者の声

「こう見えて、元々東京で大手不動産会社に勤務し、本社で店舗の開発・設計・営業に携わり、同期トップの営業成績をとるような猛烈サラリーマン生活をしていました。１件の契約で数億円規模の契約を普通に扱っていました。その後手掛けた飲食店舗の店長として実際に店舗経営の現場にも出させてもらい、飲食の現場に関わるうちに、扱う食材に興味を覚えるようになりました。

その興味が高じ、東京都中央卸売市場に転職しました。市場では青果を担当させてもらい、全国から集まってくるイモ、タマネギ、トマト、長芋、キュウリを扱わせてもらいました。そのうち野菜を届けていたお取引先の有名トンカ

ツ屋さんと懇意にさせていただくようになり、そこで十勝の豚肉に出会いました。その時、自分が扱っているイモ、タマネギの中で十勝産が特に優れた品質を持っていることと、同じ十勝で生産される豚肉の品質が優れていることの理由が分かった気がしました。

その後、そのトンカツ屋さんと共に、十勝を初めて旅しました。その時、『なにかおもしろいことができそうな町だな』と感じました。

結局その直観に従って東京からこの帯広に引っ越してきました。この街に来てからは１年間、飲食店に勤めながら周囲を歩き回りました。その中から色々なことが見えてきました。

フードバレーと言いながらも実際に農作物を生産できる時期は限られ、本当に短い時間に全ての情熱を傾けなければならないダイナミックさ。根菜と豆と肉という食材で世界を見据え、今は国内で力を養っているモチベーションの高い生産者がたくさんいること。街中は外部のビジネス客を対象にしたアルコールを提供する夜のお店があふれているにも関わらず、地元のご家族や若い人が集えるお店がとても少なく、土日でも閑散としていること。東京にいたときにはなかなか分からなかった色々な実情が見えてきました。

そこから、やりたいことが決まりました。ここに欠けている要素を埋めればいいと考えたのです。

一つ目は、“地元の旬で安心な旨い食材”をベースに、地元では手に入らない“海外の旬で安心な旨い食材”を織り交ぜ、十勝の人が食べたことがないような料理を手頃な金額で、ファミリーや普通の人たちに提供するご飯屋さん。

二つ目は、若者が夜間や休日に集ってイベントが開催できる空間、音楽やウェディング、発表会などができる場所の提供です。

初めは受け入れられないことを承知でした。ここにないものを敢えて手掛けることで、新しいカルチャーが生まれる場所をわたしが初めに作りたいと思いました。

口でかっこいいことを言うのは簡単ですが、実際に事業化するには資金が必要でした。サラリーマン時代はさんざんお客さんにローンを組ませておきながら、自分でいざまとまったお金を借りるとなると、どうすればいいか分かりませんでした。

よそ者で地元につてのない身にとっては、経営したいという熱い気持ちを伝えるしかありませんでした。融資をしてくれた帯広信金さんには３か月間何度も足を運び、話を聴いてもらいました。だめだったら帯広を去って東京に戻ろうと思っていました。正直、今でもわたしに大きなお金を貸してくれた理由は分かりません。

店舗外観

開業してからもピンチが続きました。３か月が経った頃、手元の運転資金が少なくなってしまいました。

心細い気持ちを押さえきれず、なにか役に立つものはないか探すため市役所に行ってみました。

応対してくれた方はとても親切で、商工会議所の助成制度を紹介してくださり、助成が受けられるよう手伝ってくれました。今でもその方には相談にのってもらっていますし、宴会のお客さんを紹介してもらったり、プライベートでもお店に来てくれたりしています。

その時は手元資金が少なく心細い時期でしたが、商工会議所からいただいた助成金は意味がある前向きなことに使わせてもらおうと考え、若いスタッフの育成と食材開拓と新メニュー開発に充てました。結果として、忘年会の時期までなんとか乗り切ることができ、それ以降は常連のお客さんがだんだんと増え始め、ベースとなる売り上げも伸びるようになり、無事２年目を迎えることができました。

今のわたしがあるのは、そうした苦しい時に助けてくれた人たち、食材を提供してくれる地元の生産者さんたち、一癖も二癖もあるキャラが濃く熱いスタッフたちのおかげです」

支援の概要　レストランGAO

帯広信用金庫　創業融資
↓
帯広市　施策情報提供
↓
帯広商工会議所　おびひろ商人塾の新規開業補助金受給
↓
帯広市　個別相談

調査班によるまとめ

明確なビジョンの打ち出しが功を奏した

これまで調査に協力いただいた自治体の担当の方から話を伺った中で、多かったと記憶しているご意見の一つが、自市（町）が考える理想的な創業者像と、実際の創業者との間には性質的なギャップがあり、結果、自治体としては全方位的な創業支援策を打たざるを得ない、というものであった。

今回調査に協力をいただいた帯広市は、その点においては、方針が明確である。

同市はまず「産業振興ビジョン」で①創業に力を入れるべきこと、そして、②最も力を入れて応援するのは農畜産物を活かした、食に関連した産業であるべきことを、指針としてはっきり示す。

続いて、このビジョンに調和した産業政策として「フードバレーとかち」構想を打ち出し、食と農業で将来の活路を切り拓くと高らかに宣言。この分野に重点的に資源を投入することで、創業支援策においても「食と農業」に絡めた創業を応援することを明確にしている。

成功事例における共通の要素

今回紹介した事例は、決して特別な成功事例ではない。他にも、元航空機の客室乗務員だった創業者が立ち上げた、十勝の農家と海外からの旅行客を結び付けたビジネスの例など、結果が出始めていることは明確にしておきたい。

なお、この農業とインバウンド需要を結び付けた創業者にも、事例で紹介した創業者にも、どちらにも共通した事実があることにも言及しておきたい。

両者のような「食と農業」を絡めたビジネスが展開できているのは、自治体の動きに賛同して行動する地元の農業者や信用金庫などの協力があってのことである。ただし、両創業者とも、当初から十勝における農業者とのつながりや、強い基盤があったわけでもない。

しかし、前者は地元農業生産者からの協力と、地元信用金庫からのまとまった事業資金融資によって創業できたことは間違いなく、資金繰りで苦しかった創業後も、商工会議所の支えによって前向きな発想を取り戻し、攻めの経営を実践して危機を乗り切った。

また、後者も、地元の農業生産者や同友会の協力を得てビジネスモデルが成立し、同じく同友会と地元信用金庫を通じて事業資金を確保できたことで創業が実現した。

このような事実は、自治体と地元の支援機関、そして農業生産者の個人レベルでの意思と行動の一致が生んだ成功事例と解釈できる。

企業と同様のプロセスで着実に戦略を実行

今回我々調査班は、同市の過去からの取り組みが、企業が自社の戦略を着実に実行するプロセスと似た歩みをたどってきたという印象を持った。

自社の持つ力を客観的に把握し、自社が最も得意とする市場を見つけ出し、そこに自社が提供できる最良の商品やサービスを投入する。これによってその企業は利潤やロイヤリティだけでなくブランドを獲得し、結果、新たなビジネスチャンスや優れた人材の流入が始まる。

こうした企業活動と似た仕組みを地域に根付かせることができるならば、地域としての強大な魅力が生まれ、地域外との人や知恵の循環が始まり、創業の素地が整うことになる。

しかし、実際には、帯広市も「とかち」も一つの組織体ではなく、アイデンティティの異なる個人と法人により構成されている。同市の取り組みが今後どう推移していくのか追い続けたい。

CASE

10 岡山県倉敷市（人口：約484,000人）

創業希望者を迷わせない「いつでも」「どこでも」相談できる環境の提供

ネットワークを構成する13機関が名称を統一すると共に、
各機関が多数の支店に窓口を設置することで、
支援を受ける際の地理的不公平感を解消した。

計画策定の経緯
13機関の連携でエリア間の支援格差を解消

現在の倉敷市は、1967年に３つの市が合併し誕生した。「行政と観光の倉敷」、「日本有数の工業地帯である水島」、「貿易港と新幹線新倉敷駅のある玉島」、「学生服とジーンズの児島」という広域で多様なエリアで形成されている。

同市の製造品出荷額は４兆１千億円（平成25年実績値）で大阪市

倉敷市担当者

に次ぐ西日本を代表する工業都市であり、商業売上高は3400億円（同年実績値）で県内２位の商業都市でもある。

市内には３商工会議所・２商工会があるが、近年は産業立地が異なることで地域格差が拡大していることに市は大きな危機感を抱いていた。

そのため市は総合計画を策定し、商工業の持続的発展を図り産業力を強化する一環として、全地域で統一的な創業促進を図ることになった。

2011年に市は、各地域で独自に行っていた創業支援を統合的に実施し、格差の是正を図ることを目的に連携を呼び掛け、各地域を代表する商工会議所・商工会の賛同を得て「くらしき創業サポートセンター」を発足させた。

その後、それまで独自に創業支援を行っていた市内の金融機関（８機関）にも協力を呼びかけ、アドバイザーとして参画してもらうことに成功した。

2014年に策定した創業支援事業計画は、2015年に早島町を構成メンバーに加えるとともに、アドバイザー８金融機関のうち５機関も参加し、計13の機関で構成する創業支援ネットワークを構築した。

連携支援の特徴

創業者が不公平感を抱かずに、迷わず利用できる

広域かつ産業基盤の異なる地域で形成される倉敷市は、創業支援の内容の統一感が薄く、支援機関の取り組み姿勢にも強弱が存在し、創業者の立場から見れば不公平感が存在した。

こうした課題に同市は次のように取り組んだ。

本ネットワークの特徴としては、

❶ネットワークを構成する商工会・商工会議所、金融機関（支店）に相談窓口を設置することで、域内創業者の地理的不公平感を解消したこと

❷名称を統一することで、創業者がどこに相談すればよいか迷わないようにしたこと

❸どの支援機関に行っても「個別相談」を受けた後に、ネットワーク内で順次開催するいずれかの「起業塾」にご案内した上で、個別の支援対応に移る流れを統一したこと

❹資金調達方法に多様性を持たせ、創業に至る可能性をより高める工夫をしたこと

❺構成メンバーによる緊密な交流によって、互いの顔が見える協力体制を構築したこと

などが挙げられる。

創業者・創業希望者が「迷わず」「いつでも」「どこでも」「質の高い」支援を受けられる環境を倉敷市内全域において作り上げることを、全構成メンバーに対し必達要件として課している。

【事例】自家焙煎珈琲店「koba coffee」

上質の珈琲で寛ぎの場を提供

創業者の小林さん

創業者名 小林 恭一 氏

開業 平成26年6月　事業概要 自家焙煎珈琲店20席、店内でのコーヒー豆販売、他店へのコーヒー豆卸売

創業者の声

サービス業が好きでホテルに就職したが、将来的には専門的技能を持ちたいとの思いが募りコーヒー専門店に異動し、十数年勤務。その期間、珈琲専門店の風味を決める非常に難度が高い焙煎を任されるようになった。

40歳を迎えるにあたり、夢を

支援の概要 koba coffee

倉敷商工会議所　個別相談
↓
倉敷商工会議所　起業塾、事業計画作成助言
↓
倉敷商工会議所　創業補助金申請助言
↓
玉島信用金庫　創業融資
↓
倉敷商工会議所　許認可手続き助言

かなえるのは今だと独立を決心し、知人の紹介で“くらしき創業サポートセンター”の看板を掲げる倉敷商工会議所に飛び込んだ。

商工会議所の窓口相談では、創業に必要な“いろは”を熱心に指導してもらった。

腰を落ち着けて勉強する必要があることを認識し、起業塾に参加した。起業塾では、事業計画を練り上げることに主眼が置かれており、苦手であった財務諸表・マーケティングなどの重要な点を学ぶと共に、悪戦苦闘しながらもなんとか事業計画を作り上げることができた。

商工会議所から、創業補助金の募集があるので挑戦しようと提案があり、起業塾で作成した事業計画をもとにした申請書の作成を、全面的にバックアップしてもらった。結果、採択され、創業することができた。

店内の様子

不足資金については、地元信用金庫を紹介頂き創業融資を受けることができた。

一方、美観地区での創業は人気地区のため順番待ちの状況にあったが、地元消防団で長年活動してきたことが認められ、消防団長の肝いりでの物件紹介、同じく美観地区の店舗デザインを手広く手掛けている方の協力が得られ、開店にこぎ着けることができた。

開店から１年３か月が経過するが、収益は事業計画の約２倍で推移しており、借入金の返済を含め健全な経営ができている。近く、法人化をする予定で商工会議所の継続支援を受けている。

創業相談→起業塾→創業補助金→創業融資→許認可手続き支援→創業後フォローと連続した支援を頂き、皆さんの支援のおかげで今日があると思っており、感謝の念でいっぱいである。

店舗の外観

調査班によるまとめ

組織名称を統一し、メンバー間で活発な交流

今回の調査で着目したのは次のような点である。

❶全ての支援機関を「くらしき創業サポートセンター」という名称に統一することで、ネットワークとしての一体性を構築している

❷身近な場所に相談窓口を設け、距離的・時間的に創業者の利便性を重視する体制を構築している

❸創業希望者が早期に「起業塾」を受講できるよう、開催時期について支援機関の調整を図ると共に、創業希望者の状況に合わせて受講できるようご案内することを徹底している

❹ネットワーク間の緊密な協力体制が機能している

ネットワークの中心的役割を担う倉敷市が、事業計画策定前から支援体制構築の必要性を自覚し、広域に散らばる支援機関を「くらしき創業サポートセンター」として名称を統一した。事業計画策定段階において、構成メンバーを増やすことによって強化し、実効性に優れたネットワークを構築している。

事例で紹介した創業者の声から見えてくるのは、以下のようなポ

イントである。

（1）創業者の利便性を重視し、13の構成メンバーによって全地域を網羅し、「くらしき創業サポートセンター○○（地域名または機関名）」という統一名称にした結果が思惑通り作用していること

（2）計画どおり次の支援内容が実施されていること

ⅰ「創業相談」→「起業塾」→「市の創業補助金」→「創業融資」→「許認可支援」→「創業後フォロー」という、ネットワークが意図した窓口支援段階から個別支援に移る支援の提供

ⅱ 補助金、制度融資、金融機関プロパー融資、日本政策金融公庫融資、同公庫と地元金融機関による協調融資という、資金調達における多くの選択肢の提供

さらにネットワーク間で毎月サポートセンター会議を開催し、現場レベルでも活発な交流が持たれている。

こうしたコミュニケーション上の工夫は、３年間の取り組みの中で試行錯誤を伴いながら培われてきたものであることに触れておきたい。

同じ流れに沿った支援で域内の創業をくまなく支援

今回、域内くまなく創業支援を行うという目標を、提供する支援方法や組織形態を統一することによって実現しようとする同市のネットワークの試みは新鮮であった。

今後も、地域・業種を深掘りするような支援スキームが追加されるなど、更なる発展性が期待されるので、引き続き同ネットワークの動向に注意を払っていきたい。

と同時に、域内人口の違いなどを問わず、他の地域のネットワークにとっても、支援の流れやネットワークの名称を統一するなど、ネットワークの活動に一体性を持たせるという考え方は活用可能という印象を受けた。

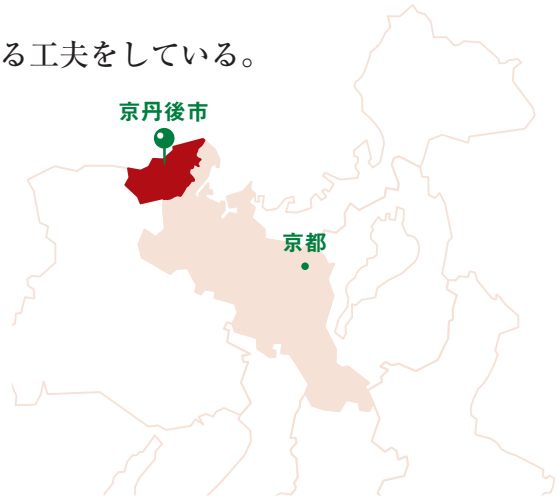
そして、自地域において創業希望者に対し、公平な支援環境を提供するという考え方は、ネットワークとしての一つの考え方として参考になるという感想をもった。

CASE

11 京都府京丹後市（人口：約58,000人）

大学など協力機関の活用で さまざまな 創業者ニーズに対応

創業の準備段階から創業後まで、創業者に寄り添った支援を
心がけると共に、地元だけでは対応できないことも、
大学など外部の資源を有効に活用することで対応する工夫をしている。



計画策定の経緯
交流の深かった 支援機関で ネットワークを設立

京丹後市は2004年、京都府北部に位置する６町が合併し誕生した。京都市から直線距離で約90kmにある。

同市製造品出荷額は約654億円（平成24年度）。かつては「丹後ちりめん」で名をはせたが、織物業が長期低迷を余儀なくされる中、これに代わって現在は機械金属業や観光業、農業なども基幹産業となっている。商業売上高は約584億円（同年）であるが、人口減少（平成17年／６万2,723名→平成27年／５万5,328名）による地域消費力の低下で売上減少が続く。

こうした状況に対応するため市は、2004年の合併を機に、合併前の特定の町で行っていた制度を継続するかたちで、市全域を対象とする創業支援制度を創設した。

2013年には「商工業総合振興条例」を制定するとともに、商工業振興の基本計画である京丹後型の「新経済戦略」を掲げた。戦略の一つ「新規創業と新産業の創出」において、「創業、起業家への支援」「セミナーの実施」「空き店舗・空き工場の活用支援」「地域資源を活用した創業・第二創業の促進と起業家誘致の推進」「女性や若者をはじめとした、意欲ある経営者、従業員が行う新事業活動の支援」などのプロジェクトを推進し

京丹後市、京丹後市商工会の担当者と創業者ご夫妻

てきた。

2014年の創業支援事業計画の策定にあたって、市はもともと交流が深かった京丹後市商工会、公益財団法人 丹後地域地場産業振興センター、公益財団法人 京都産業21北部支援センターに連携を呼びかけ、地元４機関で構成する計画を策定した。

連携支援の特徴

協力関係にある９機関が専門性の高い支援を提供

これら４機関以外にも京都工芸繊維大学、丹後織物工業組合、丹後機械工業協同組合、丹後地域職業訓練協会、日本政策金融公庫、京都銀行、京都北都信用金庫、但馬信用金庫、京都信用保証協会の合計９機関と協力関係を持ち、それぞれが専門性を発揮できる体制を整えている。その取り組みのポイントを下に記した。

❶４機関全てに創業支援窓口が設置されている。創業者がどの機関を訪れても、ターゲット市場の見つけ方、ビジネスモデルの構築、売れる商品・サービスの作り方、適正価格と効果的な販売方法、金融機関紹介、事業計画書の作成、許認可手続き、創業後のフォローなど支援が受けられる。４つの機関のの役割分担は次のようになっている。○市→創業支援機関等連絡会議の主催、創業補助金、融資制度、起業アイデアコンペ、○商工会→専門家派遣、創業塾等開催、金融機関の紹介、○地場産業振興センター→人材育成セミナー等の開催、○京都産業21北部支援センター→専門家派遣、創業入門セミナー。

❷商工会の経営支援員が中心となり、各機関の担当職員と連携しながら創業者に寄り添い、創業の準備段階から創業後のフォローまでを一貫して支援する。創業者の精神的側面にも配慮した支援を行うことを重視している。

❸専門性が求められる内容については、９機関から協力を得ている。主な内容は以下の通り。○丹後織物工業組合と丹後機械工業協同組合→地域主幹産業分野にかかわる助言、○丹後地域職業訓練協会→人材育成、職業訓練セミナーの実施、○京都工芸繊維大学→起業アイデアコンペの開催協力、事業経営・技術の支援相談対応、○前述の４金融機関と信用保証協会→資金調達、金融支援。

全支援機関は、半期に１回「創業支援機関等連絡会議」を開催。創業者に対する支援内容や創業者が必要とする支援を共有し、対応について協議することにより、適切な支援が行える仕組みを構築している。

【事例】hair salon ARY

夫婦が流行のヘアスタイルを高い技術で提供

創業者の田邊夫妻

創業者名 田邊 知広 氏
創業 平成27年11月　従業員数 1名(妻)　事業概要 流行のヘアスタイルを高い技術で提供する美容室

創業者の声

「私は神戸市の出身で、美容専門学校を出てから10年間、東京の美容室３店を経験。妻は京丹後市の出身で、同様の経験を積み、共に腕を磨いてきた。

もともと独立し自分たちの店を持つことを目指しており、結婚を機に出店を決意した。場所は、二人の出身地である神戸と京丹後市に絞って検討。両市の人口、地域性（商圏）、お客様の特性・嗜好、料金相場、家賃、人脈などについて細かく検討し、悩んだが、最終的には熱心に対応してくれた京丹後市に決めた。

本格的な創業準備に入るため、平成27年７月に同市に転居。改めて市に相談し、創業情報、市の創業補助の紹介など親切な対応を受けると同時に、商工会、京都産業21北部支援センターの紹介を受けた。

その結果、同センターが開催した創業初心者セミナーを受講することができた。入門編であったが、創業に必要な事項について初めて学ぶ機会となった。もともと凝り性な性格もあって、本格的に学ぶため引き続き商工会主催の創業塾（６回コース）を受講。事業計画づくりに邁進し、この過程で事業経営にかかわる様々な知識を習得することができた。修了後、担当者から市の創業補助金の紹介を受けた。申請時に商工会の担当者から丁寧な助言を受け、おかげで採択を受けることができた。

創業資金については、自己資金と市の「創業時支援事業」による100万円だけでは不足するため、商工会から紹介を受け日本政策金融公庫に相談した。同公庫からＩ・Ｕターン向けの創業融資に申し込むようアドバイスを受け、創業塾で作成した事業計画を中心に説明して申し込みを行い、審査を経て融資を実行してもらうことができた。

これにより一気に準備が進み、店をオープンすることができた。運転資金は、売上が順調で回っているが、市の「賃借料補助事業」によって、創業６か月後から１年の間、家賃の内２万円の補助が受けられるので、大変ありがたいと感謝している。

オープンして１か月半が経過したが、東京の最新のヘアスタイリング、カットなどが安く提供されることが口コミで広がり、また支援をしてくださる方々の応援もあって好調な滑り出しとなっている。このまま軌道にのれば２人では対応しきれないと思われ、技術者を雇うことも視野に入れている。

半年弱、京丹後市に住んでみて、同市はＩ・Ｕターンに力を入れており支援策も充実していることが分かったが、強く感じたのは人々の魅力である。支援機関の皆様は創業の準備段階から創業前後にわたって、いつも身近にいてくれ、困ったことがあった時は素早く対応してくれた。また、妻の地元ということもあり、地域のいろんな方々から応援をいただいたことが大きいと感じている。感謝の念でいっぱいである。このお返しというわけではないが、自分たちも頑張って町に貢献していきたいと決意を新たにしている。

店内の様子

支援の概要　hair salon ARY

京丹後市	個別相談･創業情報提供
↓	
公益財団法人京都産業21北部支援センター	創業者初心者セミナー
↓	
京丹後市商工会	創業塾、事業計画作成助言
↓	
京丹後市商工会	京丹後市創業支援事業（補助金、賃借料補助）申請助言
↓	
京丹後市	京丹後市創業支援事業（補助金、賃借料補助）採択
↓	
日本政策金融公庫	創業融資
↓	
京丹後市商工会	個別相談･創業情報提供

調査班によるまとめ

補助制度によって事業計画の策定を促す仕組み

同市には大きな強みが２点ある。１点目として、４機関にそれぞれ創業支援窓口が設置され、どの窓口を訪れても、創業者の状況に応じた適切な支援を、ネットワークを構成する支援機関から受けられること。

２点目は、工業組合や大学などと熱心に交流することで、自市だけでは対応できない知見も取り込んだ産業振興・創業支援が可能な体制を作ろうとしていることである。

この２つの特徴の具体的な活動として、次の取り組みを紹介する。

❶創業者が自らの事業をしっかり理解できるよう、時間をかけて手助けする

同市では合併時から創業支援メニューとして補助金制度を有している。この制度には「創業時支援事業」と「賃借料補助事業」の２種類がある。

前者の「創業時支援事業」は、創業のための施設購入費、工事費、備品購入費、広告宣伝費、委託料、謝金、賃貸借契約にかかわる一時金などを補助対象経費としている。制度開始当初は定額50万円であったが、現在は経費の４分の１以内の補助率で、上限が100万円。経費が100万円に満たない場合は対象とならない。既存企業による新会社設立も対象となる。

後者の「賃借料補助事業」は創業後６か月経過後から１年間の建物賃借料を２分の１以内で補助する制度で、月額上限が２万円。

この制度のポイントは、単なる資金的支援ではなく、補助金申請に必要な事業計画の策定を支援しているところにある。創業者は何をしたいのか、販売・提供する商品・サービスの特徴は何なのかなど、事業者自ら理解しなくてはならないことについて、事業計画書の作成を通して理解してもらうことがねらいである。補助金を契機に、創業の標準的支援が受けられる仕組みだ。作成指導は、市や商工会が担当している。

❷京都工芸繊維大学との連携を起点にした府内大学の起業アイデアの活用

同大学の京丹後キャンパスには学部や大学院はなく、もともと実験・研究や実習の場として利用されてきた。同市はかねてより、同大学と協力関係を築けるよう熱心に働きかけを行ってきた。同キャンパスには地域連携センターが設置され、市内の企業・市民と様々な分野で交流し、相談会やセミナーを開催するまでになっている。

それらの活動の一つとして、同大学から「京丹後市起業アイデアコンペティション」の開催協力を得ている。同コンペは、同大学をはじめ京都府立大学など近隣の５つの大学の学生・大学院生を対象に、京丹後市の地域資源を活用した起業アイデアや、地域企業の課題を解決するアイデアを募集するものである。募集期間中には同市のバスツアーも行われ、協力企業との交流も可能である。

入賞案件の著作権は京丹後市に帰属し、地域企業による活用に提供される。実際に事業化された案件はまだ少ないが、企業が研究開発に取り組んだアイデアは多く、地元企業による新製品開発への動機付けにつながっている。これに加え同大学は、創業にかかわる事業経営・技術相談会も実施している。

同市は、同大学を基点に府内の５つの大学との協力関係を築くことに成功。それだけでなく、同市と京都府が共同で運営する京都産業21北部支援センターと強い関係を築き、ネットワークの一員として迎えることで、府の支援事業とつなげる仕組みも整えた。

このように、自分たちだけでは対応できない課題について、外部の資源を最大限活用しようとする姿勢が同市からは顕著にうかがえる。

具体的な相談に対応できる人材育成を

同市の担当者は、「個別具体的な相談内容に対する支援の更なる質の向上を図るためには、人材の育成が不可欠」という認識を示している。

支援の質の向上を図るため同市では、市役所職員と地域の支援機関職員を対象に「創業支援基礎研修会」を開催。主な内容は、創業相談対応スキル、創業支援関連の制度の説明や創業に際する事業計画案の立て方などである。

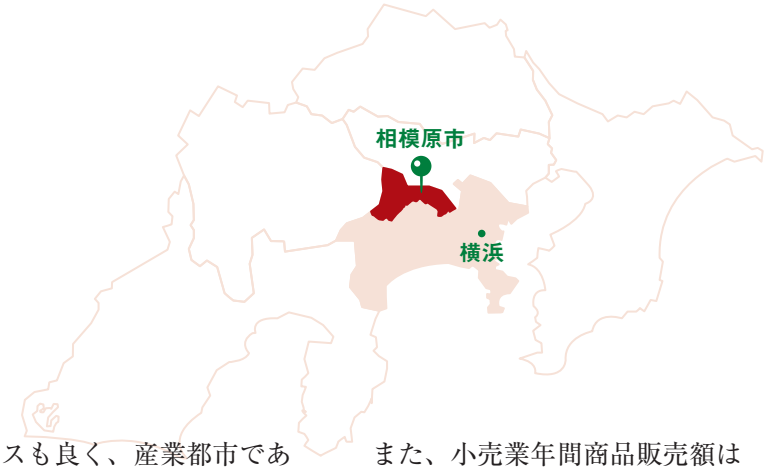
このように同市では、将来に向けて、支援の質を上げるため研修会を活用した人材育成を始めていることも紹介しておきたい。

CASE

12 神奈川県相模原市（人口:約723,000人）

長年の創業支援の実績と女性に焦点を当てた支援で成果につなげる

相模原市は平成4年に地域経済の活性化に向け産業振興財団を設立し、
その一環として創業支援をスタート。以来、創業支援に力を入れてきた。
この長年の支援経験を活かした上で、女性に焦点を当てた支援を展開している。



計画策定の経緯
20年以上にわたる創業支援の歴史

相模原市は平成18年に津久井町と相模湖町、翌平成19年に藤野町と城山町と合併し、平成22年には神奈川県下３番目の政令指定都市になった。

神奈川県北西部内陸に位置し、鉄道は横浜線、小田急線、京王線などが通り、道路網は中央自動車道や首都圏中央連絡自動車道の他、国道16号、20号、129号などの幹線道路が通る。東京や横浜へのアクセスも良く、産業都市であるとともに、ベッドタウンとしても発展してきた。また、橋本駅付近に、リニア中央新幹線の駅が予定されるなど、潜在力の高い都市となっている。

軍需型工業の街として発展してきた歴史をもつが、戦後は組立型加工業を中心に高い技術力を有する全国有数の工業都市として地位を確立してきた。製造品出荷額は約1兆1,530億円（平成25年工業統計調査）で、県内では横浜市、川崎市に次ぐ規模である。ただし、ここ数年横ばいとなっている。

また、小売業年間商品販売額は約6,132億円（平成19年商業統計）で工業と同様に県内3位の規模で、さらに人口増という恵まれた環境にあるが、東京への購買力流出があり、足踏み状態にある。

地域経済の発展に寄与することを目的に、市は、平成４年に、相

相模原市担当者

模原市産業振興財団（2012年に公益財団法人に移行）を設立。同財団の主要事業の一つが「創業及び新事業創出の支援に関する事業」である。

また、平成11年には、市、相模原商工会議所、金融機関、地元企業、中小機構などの出資で、株式会社さがみはら産業創造センター（以下 SIC）を設立。創業や新事業創出に向けた総合的な支援を行っている。

このように相模原市では、長く産業振興の一環として創業支援を推進してきており、平成26年に策定した創業支援事業計画も、市の産業政策課と商業観光課が、相模原市産業振興財団や SIC、相模原商工会議所と共に策定した。

今回の計画策定に当たっては、新たに女性の起業支援も一つの柱にしている。これは、国も女性の社会での活躍を促進する方向にあり、女性の感性を生かしてより広く経済活動に役立ててもらう必要があると判断したためである。

連携支援の特徴
各機関が重複を避け役割分担

同市のネットワークは相模原市産業振興財団、SIC、相模原商工会議所の３機関で構成されている。金融機関との協力関係については、相模原市や産業振興財団、SIC における金融機関からの職員の受け入れを通じて構築されている。

各支援機関は、それぞれの特徴を活かして以下のような事業を実施している。

（１）相模原市：「相模原市創業支援融資制度」として、利子補給と信用保証料補助を行っている。また、新規に小売業や、サービス業を始める人を対象に行う「チャレンジショップ支援事業」や、女性の起業を促進する「女性起業家支援事業」といった取り組みを行っている。

（２）相模原市産業振興財団：「創業入門セミナー」「創業実践セミナー」「創業ピンポイントセミナー」を実施している。２時間または４時間の全24回（平成27年度）のコマで構成し、創業の準備段階から進捗に合わせて選択できる。また、受講者の間口を広げるため、一部のセミナーを動画化して Web サイト上で配信している。
地域課題をビジネスの手法で解決するコミュニティビジネスに関する起業支援としては、「コミュニティビジネス起業相談会」を毎月１回開催し、また既に起業済みの小規模事業者への支援として「相模原 SOHO スクエア」を運営し、交流や情報交換の場を提供することにより、創業後の支援も行っている。

（３）さがみはら産業創造センター（SIC）：インキュベーション施設において、常駐のインキュベーションマネージャーによる「創業準備・創業者へのきめ細かな伴走型支援」を行っている。研究開発や販路開拓などに伴う多様な支援ニーズに対応しながら創業者とともに早期の事業化を目指す。また、様々なサイズのオフィスやラボのほか、執務スペースや事務機器を会員同士でシェアする“Desk ⑩”というサービスも運営しており、利用者の幅も広げながら創業支援を実施している。

（４）相模原商工会議所：「創業・経営革新相談窓口」を設置し、事業計画づくりや資金調達の支援を行っている。指導員による支援制度の説明、創業支援の専門家による指導を行っており、うち６割程度が創業の相談になっている。
「さがみはら創業塾」は本格的に創業する意思のある人を対象に、36時間のカリキュラムで構成している。後述する「チャレンジショップ支援事業」でのセミナーやフォローアップなども担当している。

以上のように、それぞれの支援機関は創業に向けた初期の準備段階から創業後事業を軌道にのせるまでの間、役割を分担しつつ支援事業を展開している。また、市は、これらの支援ネットワークが有効に機能する仕組みとして、月１回、３つの支援機関の担当者を集めて情報交換を行っている。以前から各機関における支援事業の進捗状況の確認やセミナー等の日程調整は行ってきたが、支援ネットワークの構築により、一層、緊密な情報交換が行われている。

【事例】ボディージュエリーサロン&フォトスタジオ「Kaimana～カイマナ～」

子育て中の主婦が一念発起して創業、店舗を運営

創業者名 小松 文乃 氏
創業 平成26年3月個人事業主として自宅で創業、店舗開業は平成27年11月
事業概要 ボディージュエリーの施術及びスクール事業、フォトスタジオ事業

創業者の声

創業者の小松氏は大学卒業後、東京ディズニーランドのダンサーとして活躍。退職後はプロのダンサーとしてテレビなどに出演していたが、怪我もあって引退したのち、SEの仕事についた。結婚後、２児に恵まれ育児に専念していたが、何か手に職をつけて、世の中に喜びを与えられることがしたいと常々考えていた。

様々なものについて調べてみたなかで「ボディージュエリー」（肌に特殊なノリで絵を描き、ダイヤモンドパウダーで色をつけていくアート）を知り、まだまだ世に知られていないので有望と考え、平成25年に資格を取得した。ウェブサイトで販促を行う際に重要となる写真の撮影技術については自己流であったが、センスがよいので腕を磨くべきとの助言もあり、写真家に師事し基礎から学んだ。

平成26年、試験的に自宅で開業し、それなりに顧客も付き始めたが、自宅だと住所を明かしにくく、また赤ちゃんがいるため顧客の希望に沿った時間に自宅に呼びにくいなど、制約が多いことが分かった。

やはり店舗を持ち本格的に開業したいと考えるようになり、ネットで検索したところ、相模原市産業振興財団が支援を行っていることを知り訪問した。親身になって相談にのってくれ、相模原市が主催（委託先：相模原商工会議所）する女性限定の「さがみはら女性起業家のたまご応援セミナー」への参加を勧めてくれた。全５回の同セミナーを受講し、改めて経営について認識を深めることができ、開業を決意した。

店内の様子

創業に向けた準備に入ったところ、「相模原市チャレンジショップ支援事業（専門家の派遣、家賃等の支援）」への応募を勧められ、事業計画の作成に取り組むことになった。各支援機関から10回を超える職員及び中小企業診断士などによる支援を受け、ブラッシュアップを重ねることで計画を完成することができ、平成27年３月にチャレンジショップの認定を受けた。

資金については、自己資金に加え商工会議所の指導のおかげで国の「小規模事業者持続化補助金」及び「マル経融資」を受けることができ、開店に向けて目処が立った。

店舗の物件探しの段階では、チャレンジショップ支援事業の認定により賃借料の半分を負担してもらえることもあり、多くの物件から探すことができた。最終的に、集客しやすい駅近くのテナントビルの１階店舗を見つけることができた。改装に思ったより経費がかかったが、明るく入りやすい

支援の概要 Kaimana～カイマナ～ボディージュエリー&フォトスタジオ

公益財団法人相模原市産業振興財団 相模原商工会議所	個別相談・創業情報提供
↓	
相模原商工会議所	さがみはら女性起業家のたまご応援セミナー
↓	
公益財団法人相模原市産業振興財団 相模原商工会議所	事業計画作成助言
↓	
相模原商工会議所	相模原市チャレンジショップ支援事業申請助言
↓	
相模原市	相模原市チャレンジショップ家賃補助金等交付
↓	
相模原商工会議所	マル経融資申請助言
↓	
相模原商工会議所	小規模事業者持続化補助金申請助言

店舗にすることができた。

オープン後は、撮影やボディージュエリーのイベント発注が多く入り、休みが取れないくらい盛況となった。ボディージュエリースクールの生徒も集まり、また、新しいカウンセリング法の資格取得スクールとセッションという新メニューも人気が高まり、予約も多く取れるなど順調なスタートを切ることができた。

施術例

調査班によるまとめ

女性に焦点を当てた新しい施策

同市は創業支援事業計画の策定にあたって従来から行ってきた支援活動に加え、女性による創業に力点を置いた支援を追加した。その結果、女性創業者が誕生している。

その女性による創業を意図した新しい取り組みと、従来からの取り組みについて触れたい。

（1）女性起業家支援事業

同市では、「平成22年度女性起業家実態調査」（経済産業省）を参考に、小規模な開業資金で事業化を目指す女性を対象とした新たな創業支援施策を検討した。

同調査によると、女性が起業する時の課題として最も多く挙げられたのは「経営に関する知識・ノウハウの不足」だった。また、欲しかった支援として多かった回答は、「同じような立場の人との交流の場」であった。

そこで同市は、女性を対象にセミナーとサロン形式の交流会・ワークショップを実施することにした。平成27年度に実施した「さがみはら女性起業家のたまご応援セミナー」（初級：５回コース、実践編：２回コース）を相模原商工会議所へ委託し、「さがみはら女性のための創業サロン」（交流会・ワークショップ）を相模原市産業振興財団へ委託し、実施した。

また、同財団は、女性起業家向けの３回のセミナーと市民まつりでのブース出店をセットにした「女性起業家ステップアップ講座」を企画し、創業段階にある女性起業家の準備を支援している。

これらの取り組みは、創業までに必要な知識を学べると同時に、参加者同士が交流を図れる仕組みになっている。

（2）チャレンジショップ支援事業

同市では、平成12年度から「チャレンジショップセミナー」と「チャレンジショップ奨励金交付事業」で構成される「チャレンジショップ支援事業」（旧商店街トップランナー育成事業）を実施してきた。

「チャレンジショップセミナー」は、事業計画の作成方法や開店準備の進め方、PR 方法など具体的な創業前の準備作業について学ぶ講座で、同市と相模原商工会議所が協同で実施している。「チャレンジショップ奨励金交付事業」は専門家によるアドバイスが無料で受けられるとともに、賃借料の50% 以内（最大２年間、上限月10万円）の奨励金の交付が受けられる内容となっている。

事例で紹介した小松さんは、「さがみはら女性起業家のたまご応援セミナー」と「チャレンジショップ支援事業」を活用して創業した創業者である。

同市は従来より創業支援に取り組んできた経緯から、それぞれの支援機関が培ってきた経験と特性を活かして、最も得意とする支援メニューを創業者の状況に応じて、役割を分担し提供すると共に、支援ニーズに応えて支援メニューを増やしてきた。同市と同様に、既に創業支援に取り組んできた経験を持つネットワークにとっては、一つの参考となるかもしれない。

CASE

13 大阪府八尾市（人口：約268,000人）

創業希望者の情報を共有 創業段階に応じた 適切なサービスを提供

窓口段階で、創業希望者の支援情報を関係する支援機関で共有することにより、創業段階に応じた適切な支援メニューを提供することを重視している。

計画策定の経緯

1か所に支援機関が集結し円滑にネットワーク組成

八尾市は、大阪平野の中部、大阪市の東南部に隣接し、東側は生駒山系が控え奈良県との府県境を形成している。市の南部には八尾空港があり、主に民間の小型航空機が利用している。大阪の中心部から電車で十数分という生活の利便性が高い街で、特例市に指定されている。

工業において、製造品出荷額等は約9,628億円で、大阪市、堺市、東大阪市についで府内４位。事業所数は1,412（2014年工業統計調査大阪府速報）で、金属製品や電子機器をはじめ、多くの工場が立地する「ものづくりのまち」である。

商業は、年間商品販売額は約5,399億円（2006年商業統計）で、大阪中心部へ吸引されることも手伝って減少が続く。市内の商業団体においても次世代を担う若手不足が問題となっており、対策が急がれる。また、人口も1990年の27万7568人をピークに微減傾向が続いている。

2011年に市は総合計画を策定し、職住近在のにぎわいのある八尾を目指し「産業政策を活かしたまちづくりの推進」「世界に誇るものづくりの振興と発信」「地域に根ざし貢献する商業の育成と振興」を掲げている。

同年、八尾商工会議所の新会館

ネットワークの会議風景

の開所にあわせ、八尾市の産業政策課、八尾市立中小企業サポートセンター、日本政策金融公庫東大阪支店八尾出張所が移転入居し、利用者が同じ場所で多様なサービスを受けられる体制を整えた（インキュベートルームは新設）。

創業支援事業計画の策定にあたっては、大阪シティ信用金庫と近畿大阪銀行を加えたネットワークを組成した。この一か所に多様な機能を持つ支援機関が集結していることが円滑なネットワーク組成につながった。

連携支援の特徴
各機関が顧客情報を共有し重層的なサービスを提供

「窓口機能からより具体的な課題別対応に至るまでの、効率的で重層的なサービスが提供できる体制を構築する」という同市の考え方について、調査班がまず注目したのは、このようなサービスを実際に現場で提供していくための仕組みについてであった。

多様な支援メニューを揃えていても、異なった組織である支援機関同士の円滑な連携・協力がなければ、創業者・創業希望者が本当の意味でワンストップサービスを享受できない。

そこで、この円滑な連携・協力という課題を克服するために、支援機関共通の面接カード（各支援機関で面接を受けた記録帳）やラリーカード（各支援機関で支援を受けた証明書）を採用した。どの支援機関をお客様が訪ねても、支援内容の履歴が短時間で正確に分かるようにすることで、創業希望者にとって的確で効率的な支援が受けられる体制を整えている。これによって、まずは創業希望者に標準化された窓口支援メニューを提供することが可能となる。

こうした窓口支援から、次のステップであるインキュベーション事業や課題別セミナー、融資など創業希望者の状況に応じた支援を、適時適切に提供しようとしている。

商業分野に焦点をあてた施策

続いて着目したのは、ものづくりのまちである同市が、「あきんど起業塾」を開催することで、商業分野に焦点を当てた創業を応援していることであった。

同市はものづくりのまちとして発展してきたが、産業のバランスを意識した市の基本計画と調和した商業分野に焦点を当てた具体的な試みとして「あきんど起業塾」を開講している。構成は「入門編」、「実践編」、「応用編」の三本立てとし、創業段階に合わせた利用が可能だ。「入門編」では創業に必要な知見を身に着けることができる。「実践編」では、1次審査（書面）、2次審査（プレゼン）を経て採用された創業者は、直接専門家から創業にかかわる個別指導を受けることと、内装工事などにかかる材料費に対するサポート（上限30万円）も受けることができる。実際の創業に向けた一歩を踏み出す動機づけとなる施策である。

「応用編」は創業間もない方の安定的な経営と幅広い開業希望者の掘り起こしのため、開業予定の方、開業間もない方と既存の商店主との交流機会を創出する参加型セミナーを実施しており、地域に根ざした創業を促進するための土壌づくりに力を入れている。

【事例】クックメイト株式会社

小規模高齢者施設で、できたて料理を提供可能に

創業者の吉井さん

創業者名 吉井順昭（よしいとしあき） 氏
資本金 300万円　従業員数 3名
事業概要 小規模高齢者施設向けの栄養計算・コスト計算・献立作成・食材調達ができる給食管理ソフト「クックスリム」を通じて、栄養管理・衛生管理の行き届いた、できたての料理を利用者に提供する事業

創業者の声

吉井氏は、芦屋市に居住し企業に勤務していたが、阪神淡路大震災で被災し、妻の実家近くの八尾市に転居してきた。その間、病院、高齢者施設での管理栄養士の給食経営管理業務、給食管理システム運営のノウハウを蓄積。給食業界

のキャリアを活かし、個人事業主として給食関連のコンサルタント業を始めた。特に、真空調理（食材を袋に入れて調味料を入れ真空状態にして加熱する調理法）の研究にも携わり給食業務をシステム化してきた。

小規模高齢者施設を回っていたところ、食事について、特に不満が多いことに気づいた。調べたところ、サービス付き高齢者向け住宅（*）の内、大規模施設は喫食サービスが充実しているが、入居者が30名前後の小規模施設では、限られた予算もあって栄養士や調理師を雇用できず、給食業者・宅配弁当に頼っていること、そして小規模施設は全国で3,000か所以上あり、近年増加の一途をたどっていることなどが分かった。

（*「サービス付き高齢者向け住宅」とは賃貸住宅に安否確認・生活相談が付加されたもの。介護や生活支援などのサービスがない点で「有料老人ホーム」とは異なる。なお小規模のサービス付き高齢者向け住宅には、国の補助金や税の軽減措置がある）

いくつかの小規模施設に話を伺ったところ、食事については業者の弁当を提供しているところが多く、入居者からは「味に飽きがきて美味しくない」とのクレームが多いこと、食事の提供方法が入居判断の一つになり事業者が頭をいためている様子がうかがわれた。また、入居者の高齢化が進み嚥下しやすい食事のニーズが増えているが、弁当業者では対応が難しいことも見えてきた。

このことから、小規模高齢者施設のために「できたて料理提供支援サービス」を作れれば、社会に貢献できると思うようになっていた。

何気なく市政だよりを見ていると、市及び中小企業サポートセンターが創業相談を行っていることを知り訪問した。想いを相談したところ、担当者から社会的課題解決に通じるビジネスで着想が大変興味深い、同時に吉井さんの知識・経験が活かせるのでは、とのお話もいただき、創業の意志を固めた。また、インキュベートルームの紹介もあり申し込んだところ、幸い入居が許可されたことが大きな転機になった。

入居ビル外観

同施設には多くの支援機関が入居しており、総合的な支援を受け、給食管理ソフトの「クックスリム」の開発から事業計画の策定まで一気に進めることができた。次のステップである資金面については、大阪シティ信用金庫につないでくれた。同金庫から創業補助金の勧めがあり、申請についてもきめ細かな手伝いをいただいたおかげで採択され、法人の設立に結びついた。

現在お客様の反応を見ながら、製品の作り込みや販路の確認をする作業の段階にきており、手ごたえを感じている。最大の課題である営業については、最初にお世話になった堺市の57施設を訪問する。また中小企業サポートセンター、商工会議所共催イベントへの出展も決まっており、販路開拓の第一歩にしたいと考えている。

支援の概要 クックメイト株式会社

八尾市	個別相談･創業情報提供
↓	
八尾市中小企業サポートセンター	インキュベートルーム入居許可
↓	
八尾市	事業計画作成助言
↓	
八尾商工会議所	損益計画､資金計画作成助言
↓	
大阪シティ信用金庫	創業補助金申請助言
↓	
八尾商工会議所 八尾市中小企業サポートセンター	販路開拓･展示会出展等支援

調査班によるまとめ

切れ目のない的確なサービスで対応

同市のネットワークが最も重視するものは、創業者及び創業希望者が必要とする「的確なサービス」を「的確なタイミング」で享受できるワンストップサービスを提供することである。

そのためには、個々の支援機関が支援スキルを磨いてサービスメニューを揃えるだけではなく、そうしたサービスを創業者及び創業希望者が最も効果的に利用できる

環境を整える必要があることに着眼した。

具体的な仕組みとしては、全ての支援機関が共通の支援履歴カードを採用することで、短時間で正確な顧客情報を共有・把握することが可能となった。

起業塾には女性も多数参加

ものづくりの町である同市が取り組む創業支援策の一つである「あきんど起業塾」「創業スクール」についても、再度触れておきたい。同市が2012年度に実施した調査から、将来域内の事業所数が激減していくという予測結果に基づき、商業分野に的を絞った支援策を実施するという目的で生まれた具体的な試みが「あきんど起業塾」であった。

「入門編」の受講者は、2014年度が14名中７名、2015年度は18名中11名が女性だった。

また、2015年度から開始した創業スクールにおいても、受講者29名のうち12名が女性であった。さらに、29名中13名の受講者が商業分野での創業を検討していた。

「実践編」は、受講者が実際に開業準備を進めることを意図した内容となっており、時間と手間をかけても１・２次審査（書面とプレゼン）を経て、通過できた者に対してのみ、手厚い個別指導と助成を行う。こうした手間のかかる作業を同市が支援メニューに加えていることも、紹介しておきたい。

ネットワークを構成する支援機関で創業希望者の支援履歴が把握できる仕組みを作り、そこから適時・的確に創業者の状況に応じたサービスを提供しようとする八尾市の取り組みには、創業支援におけるワンストップサービスの実現を図るネットワークにとって参考となるという印象をもった。

グループ

D

支援機関参加型

【特徴】

自治体は、広く支援機関の参加を促し、
参加機関独自の支援機能を尊重する
ゆるやかな支援ネットワークの運営を行っている。
支援機関は、自らの強みや専門性を活かした支援を責任をもって実行している。

CASE

14 山口県周南市（人口:約147,000人）

金融機関が培ってきた支援ノウハウをネットワークで共有

創業支援に長い歴史と豊富な実績を持つ地元金融機関を核とした支援ネットワークを構築。同金融機関の知見を活かした事業を、支援機関が共同して実施することで、ネットワークの向上を図る。

計画策定の経緯
創業支援のノウハウを持つ地元金融機関が中心に

周南市は、2003年に徳山市、新南陽市、熊毛町、鹿野町が合併し発足した。周南コンビナートがあり、宇部・小野田地区、岩国地区と並んで瀬戸内工業地域の重要な位置を占めている。製造品出荷額は、約１兆８千億円で県内１位、シェアは25％に上る。

コンビナートの発展に支えられ

周南市担当者

た工業は順調で、恵まれている一方、商業は人口減少もあって苦戦を強いられている。中心エリアである徳山駅周辺の商店街では大型店舗が撤退するなど衰退に歯止めがかかっていない。

そのため市は、まちづくり総合計画（平成27～36年度）を策定し、「新たな産業の創出と製造業の持続的発展」「まちの賑わいの創出」を掲げ、工業・商業ともに創業を促進することとした。

これまでの同市の創業支援活動については、市、商工会議所、金融機関がそれぞれ独自にインキュベーション、創業塾等実施してきた。

平成26年の創業支援事業計画の策定にあたって、市は「周南市創業支援協議会」を設立。

豊富な支援実績を持つ地元金融機関・西京銀行の提案もあって、広く連携し創業支援体制を強化することで、創業数の増加につなげることを企図し、地元支援機関に参加を打診した。賛同を得た６機関でネットワークをスタートさせた。後に、１機関を加え、現在は７機関（市、商工会議所２、金融機関３、民間支援機関１）になっている。

連携支援の特徴
金融機関の知見を共有

本ネットワークは、既に豊富な経験と実績を持つ機関とこれから本格的に創業支援に取り組む機関とが混在している。これらの機関を併存させながらネットワーク支援の質の底上げを図ろうとしているところに特徴がある。

ネットワークを構成する機関は、課題解決のため次のような取り組みを行っている。

❶全ての支援機関が、「創業相談窓口」「創業セミナー」という創業の入口にあたるサービスを等しく提供できるようにした。また、実施にあたり、豊富な支援経験を持つ西京銀行が、過去の支援経験から積み上げてきた知見を創業の段階別イベントや勉強会の開催などで提供。ネットワークで共同実施を行うなど、ネットワークとしての質的向上を図っている

❷ソーシャルビジネスに特化した支援メニューや補助金に特化したセミナーなど、多様な支援メニューの開発に取り組んでいる

全ての機関が窓口機能を持ち、多様な創業を意識した取り組みを行ったり、ネットワークとして共同実施したりするなど、ネットワークとして対応する仕組みができ上がっている。

【事例】「イタリア食堂 Bamboo」

地産地消がコンセプトのレストラン

創業者の竹重さん

創業者名 竹重 嘉亮 氏
開業 平成26年7月　事業概要 地産地消（牛肉以外は地元食材）、手作りにこだわったイタリアンレストラン　従業員 妻の他6名のアルバイト

創業者の声

市内の著名飲食店、レストラン・バーなどに10年間勤務し、実践で料理に触れながら独学で勉強を重ね、料理人としての腕を磨くと共に飲食業のいろはを学んできた。

独立志向はもともとあったが、30歳になり結婚を控え独立を決断した。自分なりに準備し調理や飲食店の知識には自信があった

店内の様子

が、経営、マーケティング、財務、経理など事業運営の知識がなかったため知人に相談したところ、市、商工会議所を紹介してくれた。

両所から種々のアドバイスを受けたことで、経営を体系的に学ぶことや事業計画を立案することが必須であることを理解した。たまたま同会議所に先輩が在籍していた幸運もあり、正に手取り足取りでサポートしてくれた。

同会議所の指導で事業計画を仕上げ、次のステップである創業資金について相談したところ、まずは公的機関からの調達を目指すべきとのアドバイスを受け、日本政策金融公庫を紹介してくれた。相談に行ったところ親身になって対応頂き、事業計画書の資金繰り表に即した融資を短期間で受けることができた。

資金準備が整ったところで、物件を探すことになったが、市、商工会議所の支援及び地元の不動産屋の協力もあって、駅近くの元美容室の物件を安く借りることができた。

私的には、結婚したばかりで失敗できないとの思いもあったが、幸い地元で幅広い協力が得られることと、これまでの経験でいけそうとの直観があったので創業を決断することができた。

一人で創業するには何倍もの時間がかかったと思われるし、経営面での不安を解消できなかっただろうと思うと感謝の念でいっぱいである。

開店して１年余りが経過したが、事業計画の２倍の売上実績で推移している。

支援の概要 **イタリア食堂 Bamboo**

周南市	個別相談、創業情報提供
⬇	
徳山商工会議所	個別相談、事業計画作成助言
⬇	
日本政策金融公庫	創業融資

調査班によるまとめ

創業者の声を反映させた支援メニュー

本ネットワークには、早期から創業支援に取り組み豊富な経験を有する金融機関が存在し、これが核になって多様な支援メニューが開発されていることや、そうしたメニューの一部を他の支援機関と共同で実施することによって、ネットワークとしての質的な向上を図っていることが特徴である。

この核となる地元金融機関・西京銀行が開発した具体的な支援メニューを一部紹介する。

❶創業者掘り起こし

「創業フォーラム・創業セミナー」：中小規模のセミナーを各地域で開催し、気軽に参加できる機会を提供することで創業者の掘り起こしを行っている。平成26年度は41回開催。

「S１グランプリ」：ソーシャルビジネスの実践者（創業を目指す方・創業された方）を対象にしたアイデアプランオーディションを開催し、創業者と支援企業とのマッチングなどをサポートしている。毎年30を超える団体が参加している

❷創業時サポート

「実践創業塾」：理念・ミッション、マーケティング、財務、商品開発・プレゼン、人材育成・組織、事業計画発表という６日間コースで構成している（第４期は７日間コースで開催）。毎回20～25名の受講者で開催、多くが創業を実現している

「ビジネスプランピッチコンテスト」：創業前後の販路開拓・拡大、ビジネスパートナーとのマッチングの機会を提供し、創業時から創業後まで広くサポートすることにしている（平成27年度新設）

「インキュベーション施設」：創業前後の事業者に対し施設提供を10年以上実施。市と共同で徳山駅ビル内（現在は銀南街商店街内）に設置

「創業補助金セミナー」：申請書作成段階から提出までサポート。県内採択者のうち、平成25年度補正51.7％、平成26年度補正38.5％、平成27年度40.0％を支援

地域に創業支援の豊富な経験を持つ支援機関が存在する場合に、その支援機関が持つ知見を有効に活用することによって、ネットワークの創業支援活動の質的向上が図れることを、同市のネットワークの調査から学ぶことができた。

CASE

15 広島県広島市（人口：約1,190,000人）

それぞれの得意分野を磨くことで、ネットワーク機能を強化

23の支援機関が得意分野に特化した支援を行い、ベンチャー、
ソーシャルビジネスといった多様な創業に対応する。
創業後も手厚いフォローが可能なネットワークを目指す。

計画策定の経緯
市の呼びかけで23機関がネットワークに参加

広島市は、中国地方の拠点都市として発展してきた。自動車産業を中心に瀬戸内工業地域を構成する有数の工業都市であると共に、年間商品販売額が中国５県の３分の１に達する同地方最大の商業都市でもある。一方で事業所数は減少傾向が続いており、市としての大きな課題となっていた。

広島市担当者

そのため、市は、総合計画を策定。「都市の発展を支える産業の創出と振興」を大きな政策テーマとして掲げ、その重要な施策の一つとして、創業支援活動に取り組んできた。

平成25年、より実効性を上げるためには、市を挙げての連携による創業支援体制が必要と判断。その第一歩として「創業・ベンチャー支援連絡協議会」の設立を国、県及び地域の支援機関に広く呼びかけ、賛同を得た15機関により開始した。

平成26年の創業支援事業計画の策定にあたっては、同協議会の参画支援機関と検討し、メンバーの意見を計画に反映。その後も広く呼びかけを行い、随時参画団体を追加。海田町も加え現在では、23の支援機関と国・県・市及び海田町で構成する「創業支援ネットワーク」を構築した。

連携支援の特徴

それぞれの強みを共有して効果的な支援を目指す

多様な属性を持ち、それぞれの得意分野に特化したメンバーによって構成されるため、一見整合性の薄いネットワークに見受けられるが、各支援機関の主体性を尊重しつつ、次のような要素をネットワークの特徴としたことに着目したい。

❶連携体として相互理解に努め、それぞれの支援機関の専門性・強みを共有
❷各支援機関の提供する支援メニューを創業の段階によって分類体系化（→後述）
❸創業者の情報を可能な範囲で共有
❹資金調達方法の多様化

これらの特徴をネットワークで共有しながら支援を進めることで、創業者にとって、最も適切な時機に、的確な支援が行き届くことを目指している。

【事例】キッシュ専門店「キッシュ グラン・ココ」

震災を機に世の役に立ちたいと創業

創業者名 竹中 真弓 氏
事業概要 キッシュを中心メニューとするカフェレストラン、キッシュの百貨店販売・卸販売

創業者の声

マーケティング会社、コンサルタント会社に勤務し、子育て（長女・長男）との両立を図ってきた。常日頃から、働く主婦として、揚げ物が中心の惣菜に疑問を感じ、自らが楽しめて、家族に食べさせたいと思えるような惣菜が欲しいと感じていた。

長女が大学、長男が中学に進学したことをきっかけに、独立して事業を起こしたいと考えるようになったが、東日本大震災の映像や報道を目にするうちに、世の中の役に立ちたいという想いが強くなり、思い切って創業することを決意した。

仕事が終わった後、図書館で勉強を始めていたところ、広島市産業振興センターのチラシを見て訪

支援の概要 キッシュ グラン・ココ

公益財団法人広島市産業振興センター	個別相談、創業情報提供
↓	
公益財団法人広島市産業振興センター	事業計画作成助言
↓	
公益財団法人広島市産業振興センター	広島市創業チャレンジ・ベンチャー支援事業申請助言
↓	
広島市	広島市創業チャレンジ・ベンチャー支援事業認定
↓	
公益財団法人ひろしま産業振興機構	専門家派遣による創業準備助言
↓	
広島銀行	創業補助金申請助言
↓	
広島銀行	創業融資

問。２～３か月かけて、とことん事業計画づくりの支援を受け、結果的には市の『創業チャレンジ・ベンチャー支援事業』の認定を受けることができた。

認定後、本格的に開店準備に取り掛かり、同センターや、ひろしま産業振興機構から、専門家派遣、セミナー受講などの支援を受けた。

資金面では、広島銀行を紹介され相談に行ったところ、創業補助金を目指そうとのアドバイスがあり、先の事業計画に沿った申請書の作成について全面的に応援していただいた。また、不足資金についても同行から融資を受けることができた。

キッシュのレシピはセミナーで知り合ったパティシエが協力してくれ、店舗デザインについては、長女（デザイナー）及び友人のインテリアコーディネーターが手伝ってくれた。

店内の様子

同センターを起点にした支援機関の連携に後押しされて、開店を実現した。

振り返ると、これといった強みのない自分が創業できた鍵は、創業に至るまでの、重要な段階で必ず専門分野に強い支援者に巡り合ったことだと思っている。

創業して２年半が経つが、引き続き支援を受け、緩やかながら業績の上昇が続いている。

しかし、月別の売り上げにばらつきがあるため、改善したいと考えており、同センターには引き続き相談にのってもらっている。

店舗外観

調査班によるまとめ

支援メニューを創業の段階ごとに提供

同市の創業支援ネットワークは、市を挙げて創業に取り組むことを目標に、それぞれ得意分野をもった支援機関で構成されている。メンバーを見ると、市・町、公益財団法人、商工会議所、金融機関、株式会社、社団法人、ＮＰＯ法人、監査法人など多様な形態・属性を持つ組織によって構成されている。

市が、多様な支援機関をまとめ、より実効性のあるネットワークにするため、次の点を重視していることに注目したい。

❶各機関が主体性を持ち、専門分野に特化した支援を行い、ベンチャー、ソーシャルビジネスといった多様な創業に対応できる機能をもっていることが同市の強みであると認識し、これを継続・発展させることを第一義としている。

創業の段階ごとに支援機関が異なるため、創業者にとってはワンストップ支援的な利便性が欠けているように感じるが、実際は、各段階において専門的知見に基づく助言を受けながら事業化を進めていくことが必須であることを考えれば、この方式は一つの参考になると思われる。

❷創業者視点で「迷わず」「使いやすく」「次の段階に行きやすい」支援を実現するため、各機関が提供するメニューを、創業の段階ごとに細分化し、分かりやすい名称をつけた。具体的には、以下の通り。

1「ターゲット市場の見つけ方」
2「ビジネスモデルの構築」
3「売れる商品・サービスの作り方」
4「適正な価格と効果的な販売方法」
5「資金調達」
6「事業計画の作成」
7「許認可手続き」
8「創業後のフォロー」

このように支援メニューを体系化すると共に、担当支援機関を明示。これによって、創業者が各メニューをまとめてでも個別ばらばらでも使えるようにした。

また、創業者が成長しやすいよう、ネットワークの支援機関を紹介する仕組みとした。

紹介事例における支援内容

先に紹介したキッシュ専門店創業者の事例において、支援メニューがどのように利用されたかを振り返ってみる。

ターゲット市場の見つけ方：当初「中食のニーズ」という観点で出店エリアを探していたが難航。そこで不動産コンサルタントの派遣を受け、各エリアの詳細な分析を行うことで候補地を絞り込んだ。人気住宅街のショッピングセンターの物件があり、そこに店舗を決めることができた。

ビジネスモデルの構築：広島市産業振興センターの創業支援担当が、多様な状況を想定したシミュレーションを実施。結果、キッシュ専門カフェのビジネスモデルが固まった。

売れる商品の作り方：過去、創業者が友人からキッシュのレシピの提供を受けていたが、勤務していたコンサルタント会社やセミナーで知り合ったパティシエの協力で、商品としての完成度を上げることができた。

店舗と売り方：店舗デザイン・マーケティング専門家の派遣、デザイナーである長女、友人のインテリアコーディネーターの協力で見せ方・売り方が明確な店舗づくりができた。

資金：センターから紹介された広島銀行の支援で創業補助金の採択を受け、不足分は融資が受けられた。

事業計画：センターの担当者が3か月程度の時間をかけて丁寧に指導。「創業チャレンジ・ベンチャー支援事業」の認定が受けられたことで創業者が安心して前に進むことができた。

このように、各創業段階で専門的な対応が有効に機能することで創業が実現されていることを、事例を通じて改めて確認することができた。

CASE

16 京都府京都市（人口：約1,470,000人）

得意分野に磨きをかけ「創業５年後の生存」を支援の目標に据える

創業後、事業が軌道に乗るまでの時期は、どの創業者にとっても困難な時期である。そこで同市は創業支援の成果を、事業の継続にあると位置付けた。創業５年経過後に健全な経営が継続していることを成果の目安と捉え、それを達成するためには、支援内容にしっかりとした強み・特徴を備えた支援機関である必要があるとする。

計画策定の経緯
「知」と「人」の集積という伝統の継承をめざす

京都市は古来より、域内住民が生活上必要な需要に対応するための製造業と、その交易のための商業が高度に発達した商工業都市である。そうした経緯から、現在我が国を代表する独自色豊かな製造業企業やサービスが誕生してきた歴史を持つ。

しかし、そうした歴史を持つことができたのは、京都という地に「知」「人」といった要素が集積してきた伝統があってのこと（大学数：38、宗教法人数：2,409、国宝数：210／全国国宝数の約20％）。そうした要素をこれからも継承していくためには、過去の成功に固執せず、「京都」という町を挙げて新たな情報や知恵を取り込んでいく姿勢が必要であり、その努力なしに繁栄は続かない。

また、従来同市の強みであったはずの製造業と商業の衰退傾向が顕著なため（製造品出荷額は平成２年：約３兆３千億円→平成24年：約２兆円、年間商品販売額は平成３年：約２兆１千億円→平成23年：約１兆６千億円）、同市は創業支援事業計画を、未来の発展に向けた総合戦略に組み込む意図をもって策定した。

連携支援の特徴
現場レベルの活発なコミュニケーションでの情報共有を重視

特徴は主に以下の３点が考えら

れる。

❶現場レベルで日々活発にコミュニケーションを交わすことで実務上の情報共有を図っている

京都市は創業支援のあり方について、“作為的に短期間の働きかけによって生じるものでもはない”と考える。このような見解の下、たとえ時間と労力がかかっても、将来創業という化学反応が生じる可能性のある「素地、文化」を作ることと、事業化後の経営力の脆弱な時期にこそ支援機関が事業者を支えることを重要と捉える。

このような支援を実現させるため、同市はまず情報把握を重要視する。そこで、個々の支援機関が保有する創業者情報や、展開する支援策に関する情報が更新・共有される状況を作るため、現場レベルでの日々のコミュニケーションを活発にしている。

❷事業の継続を重視し、長期間にわたる創業者との伴走を心がける

創業者はそもそも経営経験が浅いために、たとえ緻密な事業計画を練り上げた上での創業でも、予期せぬ事態に的確な対応がとれない可能性は高い。特に創業後、事業が軌道に乗るまでの数年間は、創業者にとって経営者としてのスキルを磨く貴重な時期であると共に、一歩対応を誤ると経営に行き詰まってしまう危険性をはらむ時期でもある。

そこで、同市は、創業後のフォローに着目。創業＝「事業の健全経営まで到達すること」と捉え、特に創業後５年間については密度の高い接触を図っている。これと共に、経営上の課題に直面する創業者には、単に解答を提供するのではなく、創業者が自ら解決の糸口を見つけられるよう導くことで、息の長い伴走型支援を行うことを重視している。

❸それぞれの支援機関が有する強みを、分担して創業者に提供する方針を浸透させている

適切な伴走型支援を実現するには、創業者を特定の支援機関が抱え込むのではなく、創業者にとって最も有益なサービスを提供できる機関が柔軟に対応する体制＝「オール京都体制」で創業者を支えていく必要がある。このような考え方を、ネットワーク内に浸透させることが必要と同市は捉えている。

また、現場で実際に具体的な連携支援活動を行うことによって、スキルを互いに蓄積していくことを重視している。

【事例】株式会社Yumegurashi

京都の魅力を旅行客（海外からの富裕層）に発信

創業者の大門さん

創業者名 大門 真悟 氏

開業 平成27年8月設立

事業概要 京都で空き家となっている町家をリノベーションし、1泊2万円からという価格で設備的に整った宿泊施設を提供。
同時に、日本文化（茶等）の体験と、少人数の宿泊客に専属のスタッフが付く小規模施設ならではの接客体験も提供する

創業者の声

「旅行事業に携わった経験から、外国人富裕層を受け入れる高級ホテルや旅館が既に存在していることや、バックパッカーや若年層をターゲットとした低廉な料金で宿泊可能なゲストハウス形態（自炊型）の宿泊施設が国内で充実しつつあることについては理解しておりました。また、行政及び民間の立場から、町家を再生する事業が全国で盛り上がってきていることも知っていました。

ただ、そういった活動や機運に共通するのは、施設ハード面の整備や充実に偏りがちで、海外からの旅行者の中で日本の文化に強い関心を持つ層や、既に日本の文化や歴史について一定の知見を有する層（富裕層にその傾向が強い）の旅行者が求める、“ソフト面において充実したサービス”を提供できる仕組みや施設が整備されていないことに気づきました。

町家を活かした宿泊施設の外観

ご存知のように京都は町家の家

並みが色濃く残る街であり、そのことが京都を他の大都市とは異なる“町としての魅力”を有する都市として特徴づけています。

しかし、その特徴ある町並みも現在我が国全体を悩ませている少子高齢化の波にさらされ、所有者が退去した後、維持していくことが困難になっています。

また、我々はこれまで、京都に来てくださった海外からのお客さまから、『作法の手順は教えてもらったけれど、その行為にどのような意味があるのか深いところまで教えてもらえなかった』とか『町家には興味があるが、利便性が悪

かった』といった、旅で提供されたサービスについて率直で高度な内容のご意見を頂いてきました。

そうした声の中に、設備面や礼儀正しく丁寧な応対などのサービスが充実したホテルや旅館は既に整備されつつあるものの、日本の伝統文化に対する理解を深められるような対話ができたり、文化的教養を有する現地の人達と接したりできる場の提供や、宿泊されるお客様とスタッフがもっと近い距離感をもってコミュニケーションが交わせるようなソフト面でのサービスが未だ整っていない、といったご意見が多かったのです。

そのため、我々は、日本の文化と触れ合う機会を求める海外からの旅行者（知的好奇心を持った富裕層が主たるターゲットとなる）に、宿泊を通じて文化的な出会いを提供できる仕組みを作りたいと考えました。

しかし、そうした考えを実現させるために、具体的に何から手を付ければ良いのか、全く分かりませんでした。

そのような時に、たまたま目に留まったのが、京都リサーチパークさんが開催する創業セミナーに

株式会社Yumegurashiのスタッフ

ついての新聞記事でした。

そのセミナーに参加することによって、具体的な事業化の方向性が見えるようになり、事業計画を固めることができました。そしてセミナーに参加する仲間からは、考えたこともなかった多くのインスピレーション（発見・気づき）をもらうことができました。また、この機会を通じて初めて、京都という町には開業したいと考える人を色々な方法で支援している人たちが多くいることも知りました。

経営に関する知識を学ぶ機会も持たせてもらいました。具体的なビジネスプランを立てられるように助けてもらったり、助成金や優遇制度などの情報をもらったりもしました。

販促活動において、メディアに関心を持ってもらえるようなプレスリリースの仕方やタイミングなどに気を配ることも教えてもらい

支援の概要 **株式会社　Yumegurashi**

㈱京都リサーチパーク	京都銀行	創業セミナー受講 個別相談
㈱京都リサーチパーク	京都銀行	事業計画作成助言 資金計画作成助言
㈱京都リサーチパーク		販売促進面の知識提供 施策（助成金、優遇制度など）情報提供 創業者コミュニティ参加
	京都銀行	資金調達（クラウドファンディングなど）知識提供
㈱京都リサーチパーク		個別相談

ましたし、実際に開業する際の取引先情報まで提供いただきました。

またこのセミナーを通じて、京都銀行さんと関係を持つことができたことも、事業を具体化していくにあたってとても大きな契機になったと感じています。

京都銀行さんからは、資金計画という重要な点を学ばせていただきました。それまで聞いたこともなかったクラウドファンディング※という資金調達方法について詳しく教えていただき、おかげで、このクラウドファンディングを販促手段として活用する考え方に行き着くこともできました。

（※インターネットを使い不特定多数の人から資金を集める方法）

情報を入手するためにどのように動けば良いのかという感覚を養えたことも大きな収穫でした」

旅行客をもてなすこだわりの浴室

調査班によるまとめ

進むべき方向性を「オール京都」体制で共有

京都市が創業支援に取り組むネットワークの基点としている次の点に注目したい。

❶「オール京都」体制で支援に取り組む前提を共有

❷京都市における創業の特徴を「知恵と伝統の融合」と位置付け、創業の素地作りを重視

❸支援機関がそれぞれの特徴を発揮するべく、調整ができている

同市は創業を「地域に集う人、知、文化の化学反応によって生じるもの」と考え、京都は人や知が集い、旧いものと新しいものが自由に融合するダイナミックな活動が起こり得る町である必要がある、と捉えている。

そのためには、全ての支援機関がこのメカニズムや進むべき方向性を理解・共有し、「オール京都」の体制で支援に取り組むことが前提になるとしている。

また、ソーシャルビジネスによる創業については京都市、女性による創業については京都高度技術研究所、京都という街の都市の魅力を活かした創業については京都商工会議所といったように、各支援機関が持つ特徴を活かしたサービスを提供すべきとし、ネットワーク間における活動のすり合わせは、実際の現場レベルで実のあるコミュニケーションをとることによって達成できると考えている。

今回事例で紹介した創業者についても、現在事業所の所在地は滋賀県であるが、新規性の高いビジネスプランや人材が外部から京都に流入し活動することによって新たなビジネスが花開き、市域におけるビジネス活力の増進につながると考え、さらにゆくゆくは京都の企業となり、地元経済に直接的に寄与することにもなるという、長期的な視野に立って京都市が応援をしている典型例といえる。

各機関が得意分野を分担することで効果的に支援

先に紹介した事例からも、京都市の考えが支援現場でしっかりと実践されていることが感じられる。

具体的には、京都リサーチパークと京都銀行が、同一の創業者を同時期にそれぞれの得意分野（施策情報、プロモーション技術の知識、資金調達知識）で分担して支援することで、創業者に最も役立つ支援を意識していたことがうかがえた。

また、これらの支援機関と共に、オール京都体制の重要な一翼を担っている京都高度技術研究所では、女性による創業や高度技術による創業に関して、同じく京都商工会議所では、京都ならではの商業や海外展開などによる創業に関してといったように、それぞれ支援内容に明確な強みを有した支援機関が活動している。

ただ、同市のような支援が効果を発揮するためには、個々の支援機関の支援スキルがしっかりと確立されていること、すなわち過去より相当期間にわたって創業支援の活動を行ってきた経験を有する支援機関がネットワークを構成する必要があると思われる。併せて、現場レベルでの調整力が担保されていることも必須となろう。

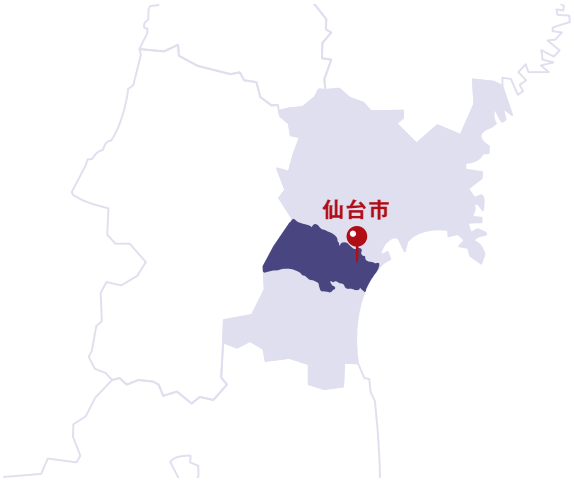
そのため、そうした体制が未だ構築されていない自治体においては、個々の機関の支援スキルをじっくりと育むことにまずは力点を置きつつ、支援にあたる現場レベルでのコミュニケーションを意識して濃密にする取り組みを積み重ねていくことが必要と思われる。

CASE

17 宮城県仙台市（人口：約1,080,000人）

小さな創業を日本でいちばん応援できる街になる

小規模なビジネスや、コミュニティビジネスなどを始めたいと考える市民が足を運び、
落ち着ける機会や場を提供したい――。
「日本一起業しやすいまちになる！」を宣言する市として、創業支援の考え方を見直した。



計画策定の経緯
東北６県の中核都市としての責任と決意

広大な平野、良港、良水利、高度に整備された首都圏とのアクセス網。夏は涼しく冬は暖かで降雪が少ない等々、地理的好条件を備える仙台市。

市内ＧＤＰが４兆円を超え、かつサービス業比率が８割を占める国内屈指の第３次産業都市として大きな発展を遂げてきた。

しかし、同市を取り巻く東北６県という視点から見てみると、国内において最も厳しい人口減少・高齢化時代に突入する地域のど真ん中に位置する（2040年の予想人口減少率26.5％／同全国平均20.3％、2025年予想高齢化率35.1％／同全国平均32.4％）。

震災からの復興需要も収束に向かいつつある中、東北６県にわたる経済波及効果を生み出す中核都市として責任ある役割を果たさなくてはならない――。そんな強い決意のもと、旧来型思考の排除と企業的発想への転換に取り組んだ。

連携支援の特徴
ルーティン化した考え方に変革のメスを

「仙台が、楽天のように革新的な

仙台市と「アシ☆スタ」のスタッフ

企業がたくさん生まれる町になれば嬉しい。仙台には、小規模なビジネスをしたいと考える人や、コミュニティビジネスなどを始めたいと考える市民もたくさんいるのではないか？　我々は支援する側として、そのような市民が何かを求めて足を運び、落ち着けるような機会や場を、これまでちゃんと提供できていただろうか？」

同市は、自らにこう問いかけた。「日本一起業しやすいまちになる！」を宣言する市として、なかばルーティン化していた既存の支援メニューを一から見直した。

そこで同市が行ったのは、創業を身近に感じられる空気を醸成する仕組みづくりである。利益よりも社会的意義を重視する事業や、事業拡大を第一義としない小規模な事業であっても、事業化を図りたいと考える人であれば誰でも支えることが大切だ。

そのための多様な機能をネットワーク内に準備している。（ちっちゃいビジネス開業応援塾＝【㈱ゆいネット】、新しいビジネスの創出に向かってチャレンジする「おこす人」がワークショップなどで集まる場＝【INTILAQ】、ちっちゃいビジネスのなんでも相談窓口＝【アシ☆スタ】）

誰でも足を運べる「場」作りに傾注

いかに優れた仕組みを整えても、支援機関の敷居が高いと感じたら利用者は来ない。市民を全て創業予備群として考えた時、彼らが来てくれるために一番大事な要素がなにかを考えた結果として提起されたキーワードが「親身」であった。

その実践としてまずは、支援機関の名称、事業名、イベント名に「短く」、「柔らかく温かみがあり」、「明確な」ものを採用。組織

仙台市庁舎

のロゴのデザインに配慮することで、「親身」な印象を定着させる工夫を図っている（「あきんどでざいん塾」→イベント名称工夫、「ちっちゃいビジネス」→小規模事業の呼称工夫、「アシ☆スタ」→組織名称工夫、「開業応援」→創業支援の事業呼称工夫 etc.）。

また、事業を軌道にのせるために必要な経営課題を見つけた後、売り上げを伸ばすため、「ライティング」、「デザイン」など、プロモーション面の支援も行っている（デザイナー、ライターといったクリエイターがネットワークを構成する支援機関に数多く在籍、参画する）。

【事例】バルーンアート工房 カラービーンズ

空間を彩り笑顔と希望を届ける

創業者の遠藤さん夫妻

創業者名 遠藤 博･宏美 夫妻
事業概要 バルーンによるイベントの企画制作･会場設営、バルーン販売

創業者の声

「津波で家族、財産、仕事を失った後、力の入らない日々を過ごしていた時期がありました。

そうした時期に、子供が通う保育園の先生の結婚式や、津波で色々なもの奪われてしまった荒浜でのイベントを通じて、バルーンが子供にも大人にも笑顔を与えてくれることに気づく機会がありました。

その後、妻からバルーンを通じて人々に笑顔を届ける事業をやってみたいと打ち明けられた時、わたしは彼女の想いを支持しました。

妻は東京まで講習に通うなど、事業を始めるための具体的な活動を始めました。

その頃、仙台市が広報でチャレンジショップへの出店募集をしていることを知り応募したところ、ラッキーにも入居させてもらうこととなり、晴れて店舗による事業を開始することができました。

チャレンジショップではＢ to Ｃのビジネスとして始めましたが、

このチャレンジショップを運営する仙台市から紹介されたホームタウンフェスタやベガルタ仙台（サッカーＪリーグ１部に所属するクラブチーム）さんとのコラボイベントを通じて、Ｂ to Ｂ やＢ to Ｂ to Ｃのビジネスモデルが成立する手応えを感じることができました。

また、チャレンジショップからは商工会議所が開催する創業セミナーを紹介してもらい、参加してみました。

このセミナーでは個別に相談することができたので、Ｂ to Ｂを進めていく上で相談にのってもらい、資金繰表や融資といった深い内容についてアドバイスをもらうことができましたし、融資を受けることもできました。これが実際に利益を上げて事業を安定させる上でとても重要なことでした。それ以来、週に一回は相談にのってもらっています。

それ以外にも、仙台市さんを通じて仙台市起業支援センター「アシ☆スタ」を運営する公益財団法人仙台市産業振興事業団のセミナーに参加し、そこからＢ to Ｂのビジネスで営業活動を強化するためのアプローチブック（法人に対しサービス内容を紹介・提案するための資料をまとめた営業ツール）を活用した方が良いことに気づくことができました。

バルーンアートで人々に笑顔を

わたしたちは一度財産も家族も失いましたし、とても小さな存在ですが、この事業を育て、わたしたちのように震災で傷ついた人たちの中でまだ新しい一歩を踏み出せないでいる多くの方たちに、『世の中まだまだ捨てたもんじゃないよ』というメッセージを伝えていきたいと思っています」

支援の概要　バルーンアート工房カラービーンズ

仙台市　チャレンジショップ出店
↓
仙台商工会議所　創業セミナー、事業計画作成助言、補助金申請助言
↓
日本政策金融公庫　事業計画作成助言、創業融資
↓
アシ☆スタ　経営情報提供、販路開拓セミナー
↓
仙台市　デザイン活用に関する助言
↓
仙台卸商センター　仙台印刷工業団地　ブランディング活用・PR資料作成に係るに係る助言
↓
仙台商工会議所　Web活用助言、個別相談

調査班によるまとめ

「創業予備軍＝目前のあらゆる市民」という前提

同市の支援の特徴は以下のような点にあると考えられる。

❶支援対象となる創業者像を「一人の市民であって、特殊能力や技術を持った特別な存在ではない」と考えたこと。目前の市民を創業予備群と捉えることで、支援者側の柔軟な発想と活動が可能になった

❷特殊技術や斬新なビジネスモデルに基づいた、将来大きな発展性が見込めるような事業だけではなく、小規模な資金で身近な着想を事業に結びつけた小さな事業による創業を応援する、という考え方を採用した

❸創業後の事業安定と継続性を重視し、仙台市起業支援センターによる専門家派遣の制度等以外にも、販路開拓や事業の付加価値向上を狙った支援メニューを持つ支援機関をネットワークに揃えることで、創業後に創業者を継続して支援する機能を備えている

これまでの全国調査では「創業予備群の所在が分からず、有効策が打てない」、「漠たる創業予備群に対するマスマーケティングは無意味だが、どうしたらいいか分からない」という声をよく耳にした。

こうした問題に対し、仙台市の取り組みは一つの解決策を提供してくれる。仙台市は、老若男女、年齢、事業の大小及び業種、いずれも関係なく、収益が発生する活動を始めようと考える人は全て創業者と捉えている。だから、市民は全て創業予備群であり、一般市民が使いやすそうなサービスメニューを作り、なるべく平易な表現によって紹介することが大切ということになる。

それが表れているのが、支援メニューにおいて、「ちっちゃいビジネス 開業 応援 塾」、「あきんどでざいん 塾」、「創業 スクエア」といったように、「柔らかさ」「温かみ」「短い」という要素を備えながら、目的が明確で、創業を考える市民にとって認知しやすい名称を採用したところである。

また、公益財団法人仙台市産業振興事業団は、「起業支援 センター」というサービス内容が明確な組織名称を採用。さらに「アシ☆スタ」という短縮愛称とロゴも採用するなど、組織名称に工夫を加えている。

実際の行動にもそうした工夫は表れている。

それが最も分かりやすい例は、「日本一起業しやすいまちを作る！」という誰にでも分かりやすいキャッチコピーによって創業支援活動の存在をアピールし、お金をかけずにメディアの関心を惹き、様々な機会にメディア露出したことである。

ネットワークに事業内容を商品化・サービス化できる機能

個別の取り組みをいくつか紹介したい。

まずは仙台市起業支援センター「アシ☆スタ」で、託児機能を付帯して起業支援セミナーを開催したこと。男女共同参画財団と共同でセミナーを実施した際に、男女問わず子育て世代の市民が受講しやすいように、セミナー開催中は子供を預けられるようにした。

また、「アシ☆スタ」は、女性相談員が勤務する火・木・金曜日を「女性起業相談 Day」と新たに名づけることで、もともと存在した支援メニューを上手に“可視化”し、女性起業家が相談する際の心理的ハードルを大きく下げた。これらの取り組みにより、女性の創業相談件数が４倍増に跳ね上がったことに触れたい。

もう一つ注目したいのは、創業者にクリエイターと出会う機会を提供していることだ。

創業者がプランを実際に商品化・サービス化する段階では、ラベルやパッケージ、リーフレット、ロゴの制作など、クリエイターの力を必要とする場面が多々ある。特にロゴは、事業イメージや提供する商品･サービスのイメージを左右する。デザイン力やライティング力が事業成功のカギを握ることになる。この段階において、様々なクリエイターが勉強会と個別相談を通じて事業者に学ぶ場を提供する仕組みを作っている。

先ほど事例で紹介した創業者は、このサービスメニューを活用してチラシやアプローチブックを作り、プロモーション活動を押し進めている。

創業後も気軽にコンタクトできる環境

創業後の創業者フォローの取り組みについても紹介したい。

仙台市起業支援センターアシ☆スタでは、支援メニューを活用して創業した創業者との関係を維持するために、「起業支援事例」と題し、開業連絡をくれた創業者を必ず取材して同センターのホームページ上で紹介すると共に、Facebook を通じてウェブ上でも広く紹介している。この工夫によって創業者に無料のＰＲ機会が発生するため、創業者側には、センターに創業報告をするインセンティブが生まれる。

さらにきめ細かなサービスとして、創業報告をくれた創業者には、「創業時」、「創業半年後」、「創業１年後」の計３回、手書きのダイレクトメールを送っている。手間を惜しまないフォローによって、創業後の創業者を孤独な状況に放置せず、創業者と支援者の双方から気軽にコンタクトできる環境を整えている。

先に事例として紹介した創業者が指摘していることについても振り返ってみたい。

この創業者は当初Ｂ to Ｃのビジネスを立ち上げたが、同市から取引先を紹介された際に、Ｂ to

Ｂ及びＢ to Ｂ to Ｃのビジネスの可能性を見出した。同じく同市から紹介された商工会議所での個別相談を通じて、Ｂ to Ｂビジネス実現に向けた具体的な事業プランを練り込んでいく。また仙台市起業支援センターを運営する公益財団法人仙台市産業振興事業団のセミナーからも「アプローチブック」という営業ツール活用の有効性についての気づきを得た。

今回の調査で印象に残ったことの一つは、一度作った支援内容には、ルーティン化しやすい性格があることだった。

既存の支援内容を見直そうとする同市の考え方は、他の市町村にとっても参考になるものが多いと感じた。

第3章

結論

調査を通じて見えてきたことを、
ネットワーク（支援者側）と創業者に分けてまとめ、
連携した創業支援活動を充実させていくことに
関心を持つ方々にとって、
参考になり得る要素を紹介します。

1

調査を通じて見えて

前章では、個々のネットワークで展開されている連携した創業支援活動に焦点を合わせました。

本章では、そうした個々のネットワークの活動と第１章の分析結果で指摘した内容を合わせ、調査を通じて見えてきたことについて、ネットワークと創業者に分けてまとめます。

連携した創業支援で参考になる点について

大きな利益や雇用を生むような創業を追いかけるのではなく、小規模な創業を重視

支援予算等が充実した大規模都市であっても、自地域に創業の機運や文化が根付くことを強く意識しており、利益や雇用の大きさやビジネスモデルの新規性にこだわることなく、女性や若年層の創業支援に力を入れるなど、小規模な創業を大切に考えた支援活動が展開されています。

自市・町にとらわれず、「地域」としての発展を念頭に置いた支援を志向

予算執行の観点から支援活動が自市・町に限定されることは仕方がない面もあります。ただ、そうした制約がある中でも行政区域を超えた「地域」としての発展を念頭においた創業支援活動を展開しています。

自市・町以外からのセミナー参加者や相談者を快く受け入れたり、条件付きで施設の利用を許可するなど、自市･町の持つ資源（人的、知的、物的）を可能な限り外部に向けて開放することで、外部から新しい考え方を持つ人や、創業意欲を持つ人などの流入につなげています。

同時に、人や情報の交流も活発になるため、自市・町の創業者が外部からの有益な情報を入手しやすくなる効果もあります。

販促活動の工夫

創業希望者を見つけることが難しい中、それらの者をねらった販促活動を諦めず、業種や性別など対象を絞ったり、マス媒体に頼らない新たな広報手段を試みるなど、販促活動に工夫やこだわりをもって臨んでいます。

外部の資源をうまく活用

予算面や人的資源面の制約から、自市・町において内製化できない支援内容については、県や独立行政法人が運営する研究機関や制度など、自市・町外の資源を有効に活用しています。

情報提供・情報交流の重視

創業に向けて必要な信用力や情報力が、一般的に不足しがちな若年層や女性に対して、専門的技術や情報を持っている人物を紹介したり、国の支援制度や金融機関の融資内容を案内するなど、情報を提供することに力を入れています。

また、地元の経営者などメンター的な役割を担う人材や、創業者・創業希望者同士が気兼ねなく交流できる場所や機会を設けています。

支援メニューや組織の名称、ロゴなど聴覚や視覚効果の工夫

きたもの

創業希望者にとって支援機関は敷居が高く感じられがちであることを認識した上で、創業に向けた一歩を少しでも踏み出しやすくするための工夫として、創業希望者にとって柔らかな印象を受けるような名称や親しみやすいロゴを活用するなどといった、聴覚や視覚効果を意識した工夫が見られます。

創業後の継続支援を重視

創業した時点で支援を終了せず、創業者と接触する機会を設けたり、定期的な連絡を欠かさないなど、創業者が創業後、事業を軌道にのせる前に挫折しないよう、創業後の支援に取り組んでいます。

創業者が評価していたことについて

越境に抵抗感が少ない創業者の存在

創業のために住所地を変更したり、住所地と異なる地域で創業している例が少なくありません。彼・彼女らが重視するのは、情報の入手や人脈の構築といった事業に有利な条件が揃っていたり、地元住民や組織、文化など町に魅力を感じたりすることにあります。

幅広い施策情報が入手できたことを評価

市・町だけでなく県や国などが行っている制度など、幅広い施策情報が提供されたことを評価しています。

各種申請手続きにかかわる支援の評価

許認可の申請や助成制度の申請など、創業者にとっては不慣れな手続きに関して、申請書類の書き方や申請の方法など丁寧な助言や情報が提供されたことを評価しています。

伴走支援の評価

直面した問題に対し自分で解決する力を養えるよう、共に事業の現場で理解できるように助言してくれる、伴走型の支援を評価しています。

創業後の継続支援を評価

創業した後でも、支援を受けた担当者から継続して情報や助言を受けたり、施設を利用したりするなど、創業後も継続した支援が受けられることを評価しています。

創業者コミュニティに対する評価

先輩経営者から助言を受けたり、創業者同士で情報を交換したり、メンター機能や人的交流、人脈構築の機能を持つ「創業者のコミュニティ」の存在を評価しています。

2

連携した創業支援に

最後に、今後連携した創業支援活動を充実させていくことに関心を持つ方々にとって、参考になるかもしれないポイントを整理します。

人的交流の充実

創業希望者と接触するための工夫

創業希望者を見つけるには困難が伴います。業種や性別など対象を絞った販促活動を行った場合に、思うような効果が表れない可能性があります。一方、予算的な制約がある中では、対象を絞らない販促活動にも訴求効果が表れない可能性があります。いずれにしても、訴求効果が読めないのであれば、ある程度挑戦的な販促活動を試みる必要があります。

創業に対して難しい印象を持っている人や、支援機関に対しても敷居の高さを感じる人がいることを念頭に置き、そうした人たちにどのようにして、支援者側の意図や情報を届けるか、という視点が必要です。伝達する手段としてＳＮＳ（インターネット上でつながりを持つ仕組み）を活用するなど、従来活用していない媒体を用いることは、一つの方法と思われます。イベントの実施時期や実施時間をネットワークで調整して参加機会を増やす、イベントの名称や広報に使うチラシなどに視覚・聴覚的に親しみを覚えるような工夫を加えるなど、まずは創業希望者と接触する工夫が必要です。

人的交流

人的な交流を評価している創業者が活用した支援内容の流れは次のようになります。

①事業化に取り組む際、創業希望者や創業者は不安や迷いを抱えている
↓
②既に創業した経験を持つ経営者や、同じ境遇にある創業希望者、また専門的な見地から助言が可能な者といった人たちとの交流の機会をもつ
↓
③人的交流を通じて、不安が払しょくされたり、問題解決のヒントや新たな気づきを得ることにより、創業に向けて創業者の背中を後押しする

このような流れを汲んだ、「人的交流」につながる支援メニューを充実させる必要があります。

たとえば、創業塾などを開催する際には、創業希望者同士で交流したり、地元の経営者と交流できる機会を設けたり、専門的な知見を持つ者や地元の経営者などと継続的に交流ができる仕組みを設けることは、一例として挙げられます。

外部資源の活用と自地域で提供可能な資源の外部に対する開放

創業を志す人たちの中には、創業を成功させ、創業後も成果を出すためには、適切な情報の収集が不可欠と考える人が多くいます。そうした創業希望者のニーズや創業の準備段階などに応じて、適切な時機に適切な情報を提供することが重要です。そのためには、「よろず支援拠点」のような国の制度や、大学や独立行政法人の研究機

関心を寄せる方々へ

関など、外部の資源を活用し、創業希望者に提供する必要があります。

また、そうした創業希望者は、魅力的な情報が集まり易い環境を好むのかもしれません。それが越境という形となって表れている可能性があります。そうした傾向を捉えるためには、自地域で提供可能な（人的、知的、物的）資源を外部に向けて開放することは有効と予想されます。

自地域以外からのセミナー参加者や相談者を快く受け入れたり、条件付きで施設の利用を許可したりすることも一つの具体策かもしれません。

創業者側には、自らの事業化にとって有利な情報や状況を提供してくれるネットワークを探索する努力と鑑識眼が必要となります。

創業の循環を意図した小規模な創業の重視

創業支援に力を入れることによって、地域の中で創業が活発化し、新たな創業につながる循環が始まることは、地域の活力を高めることでもあります。そのためには、小規模な創業を積極的に地域で支援することで、地域の創業の機運や活力を高め、創業の循環を図ることが可能です。具体的には、女性や若年層による創業を支援することが有効と考えられます。女性だけを対象としたセミナーを開催したり、若年層の創業に対して手厚い伴走支援の制度を設けることなどは一例として挙げられます。

創業後の継続支援

創業に至った後も、創業者は経営上の課題と向き合うことになります。

そうした創業者を放置せず、継続して支えていくことは、事業としての生存率を高めることになる可能性があります。また、創業者との長期的な信頼関係を構築することは、ネットワーク側の信用力を高め、新たな創業希望者との関係構築につながることも考えられます。

そのためにも、創業後の創業者と直接話せる機会を設けたり、メールや手紙、ＳＮＳを通じて連絡を取り合ったりすることなどは、具体的な方法と思われます。また、創業者が創業後、事業を軌道にのせる前に挫折しないよう精神面での支えとなり、事業の現場で創業者が自ら問題を解決することができるよう訓練としての助言を行うなど、創業者が自立するための伴走型の支援を行うことも、一つの方法として考えられます。

以上のようなことが、今後連携した創業支援活動を充実させていくことに関心を持つ方々にとって参考になれば幸いです。

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

〒105-8453
東京都港区虎ノ門3-5-1 虎ノ門37森ビル
経営支援部 創業・ベンチャー支援課
TEL 03-5470-1675

http://www.smrj.go.jp

2016年3月発行
2019年1月改訂

Copyright ⓒ 2016
Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN.
All rights reserved.