

平成 26 年度「調査・研究事業」

創業支援に関する調査研究
報告書

平成 27 年 2 月

一般社団法人 兵庫県中小企業診断士協会

はじめに

一般社団法人兵庫県中小企業診断士協会では、一般社団法人設立前から毎年、地域経済に関するテーマを選び調査・研究を行ってきた。平成 26 年度は、創業支援についての調査・研究をテーマとして選んだ。

創業支援については、1990 年代半ば以降、国や地方自治体の事業として、創業を支援する政策を打ち出し始め、特にベンチャー企業を育成する支援が行われてきたが、開業率が減少し廃業率が増加する傾向は続いている。

平成 24 年度・25 年度補正予算¹において創業補助金がクローズアップされ、多くの採択者が生まれており、創業に関する注目度が高まってきている。兵庫県中小企業診断士協会は、この機会をとらえ、兵庫県下でどのような支援策が行われているのかを客観的な立場に立って分析し、今後の取り組みについての示唆を得ることが出来ないか取り組むことにした。

中小企業は地域産業の担い手²である。ベンチャー企業と従来から存在している下請け企業やニッチな需要を糧にして生存してきた中小企業の革新、さらには、社会起業家のような活動も支援しなければ、地域経済は衰退し、日本経済も再生できないと考えられる。

創業支援は、経営支援より難しいとされる。なぜなら、どこに創業希望者が存在しているのか既存の事業者と違って支援者側からは不明である。従って、継続的な支援を行えるように準備しても、窓口に訪問することさえためらうか、そうした支援策があることさえも周知できていないのが実情のようである。

市町レベルにおいて、平成 26 年度より創業支援事業計画を提出し、産業競争力強化法に基づく認定を行う制度が始められている。平成 27 年 1 月現在では、兵庫県下で神戸市、姫路市、尼崎市、西宮市、三木市、加古川市、宝塚市、芦屋市が認定されている。

各市の支援機関へのヒアリングとともに、データ分析を行った。そして、これらの創業支援計画の中身を検討することにより、地域的な特徴を把握するとともに活性化のためのキーとなる項目を導き出すことにした。

なお、本報告書における記述は、あくまで我々の判断によるものである。誤って解釈しているところがあるとすれば、その場合の責任は、当然我々に帰するところである。

ご協力いただいた関係各位には、この場を借りて、改めてお礼を述べたい。

¹ 平成 27 年 2 月現在では、平成 26 年度補正及び 27 年度予算においても実施される見込みである。

² 渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫[2006]参照

目次

はじめに	1
1. 調査にあたっての問題意識	4
1-1 都市部と周辺地域の開業率の現状確認	4
1-2 開業率の地域間格差を生み出す要因仮説	5
2. 創業・地域活性化に関する先行研究	6
3. 中小企業白書による創業についての認識	9
3-1 起業の現状	9
3-2 起業までの道のり	11
3-3 起業に至るステージごとの課題や次のステージに移行しない理由	16
3-3-1 起業までの4つのステージ	
3-3-2 次のステージに移行しない理由	
3-4 起業家の実像	19
3-5 起業大国に向けて	20
3-5-1 開業率の低い理由	
3-5-2 3つの課題と対応策	
3-5-3 起業に関する相談体制の充実	
3-5-4 官民が一体となった起業相談体制	
3-6 中小企業白書における創業支援のまとめ	23
4. 兵庫県下の創業支援の状況	24
4-1 神戸市創業支援事業計画	25
4-1-1 (公財)神戸市産業振興財団(神戸市産業振興センター)	
4-1-2 (株)神戸商工貿易センター 神戸ファッションマーチ(SOHO プラザ事務)	
4-1-3 日本政策金融公庫 神戸創業支援センター	
4-1-4 神戸商工会議所	
4-1-5 (公財)ひょうご産業活性化センター	
4-2 姫路市創業支援事業計画	31
4-2-1 姫路商工会議所	
4-2-2 姫路市商工会	
4-3 尼崎市創業支援事業計画	33
4-4 西宮市創業支援事業計画	34
4-5 三木市創業支援事業計画	35
4-6 加古川市創業支援事業計画	36
4-7 宝塚市創業支援事業計画	37
4-8 芦屋市創業支援事業計画	38
4-9 兵庫県下の特定創業支援のまとめ	39
4-9-1 創業者のステージに応じた支援策	
4-9-2 「創業支援事業計画」に関する支援策	
4-9-3 地域における開業率と創業支援の関係	
5. 総括	44
5-1 創業実現に向けての2つの方向性	44
5-2 創業における地域ネットワークの活用について	44
5-3 コネクトハブ企業の存在	46
5-4 コンシェルジュコーディネータの存在	47
参考文献	48

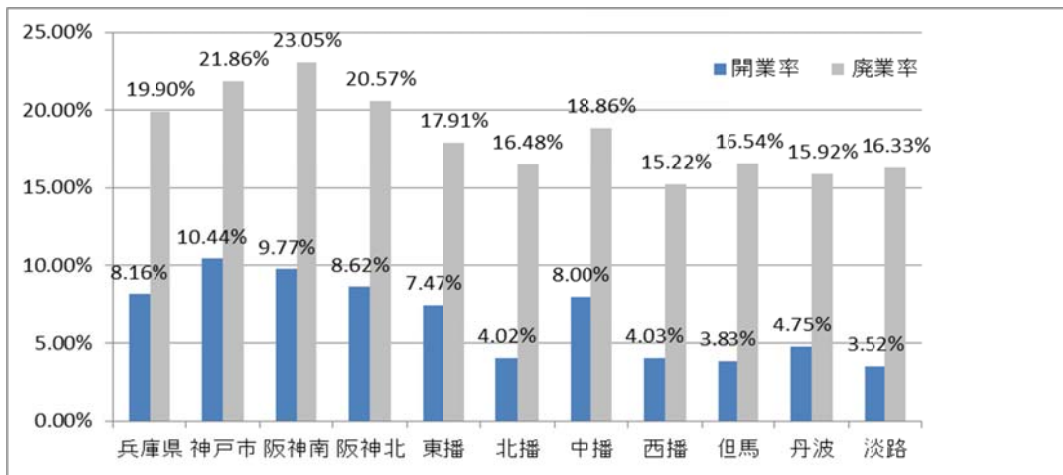
創業支援に関する調査研究報告書

1. 調査¹にあたっての問題意識

1-1 都市部と周辺地域の開業率の現状確認

都市部への人口集中により、周辺地域との経済規模の格差は広がっている。周辺地域では、進学や就職で地域を出ていくとそのまま帰ってこない状況にあり、地域の高齢化を生んでいる。こうした背景には、地域に活力のある働ける場所が少ないことが原因となっている。さらには、経済規模が縮小しており、周辺地域で事業を始めても、十分な収益が見込める市場が存在しないという悪循環を生んでいる。

図表 1 平成 24 年度県下地域別²開業率・廃業率³



(出所) 平成 24 年経済センサス基礎調査(総務省統計局)

図表 1 は、兵庫県の各地域の開業率と廃業率を示したものである。神戸市、阪神地区で高い開業率を示しており、兵庫県全体の平均値を上回っているのは、この 2 地域のみである。

さらに、市区町レベルで見ると、神戸市中央区の 15.36%が最も高く、芦屋市 13.65%、灘区 10.21%、伊丹市 9.94%、西宮市 9.79%、東灘区 9.66%、尼崎市 9.10%、明石市 8.67%、川西市 8.65%、垂水区 8.33%、姫路市 8.29%、宝塚市 8.24%、須磨区 8.23%の順になっている。

神戸市、阪神地区以外では、姫路市、明石市などが 8%超と県平均を上回る値を示し、人口が集積した都市部及び都市部に近い地域の開業率が高い。一方、都市部から離れた北播、西播、淡路、丹波、但馬地区の開業率は、総じて 4%前後と低迷しておる。

一方、開業率だけでなく、既存事業所の廃業について見てみると、すべての地域において、廃業率が開業率を大幅に上回っており、兵庫県全体において経済活力の低下へと繋がる恐れがある。

¹調査実施期間：平成 26 年 8 月～平成 27 年 2 月

調査方法：各機関のホームページの比較と調査研究メンバーによる聞き取り調査

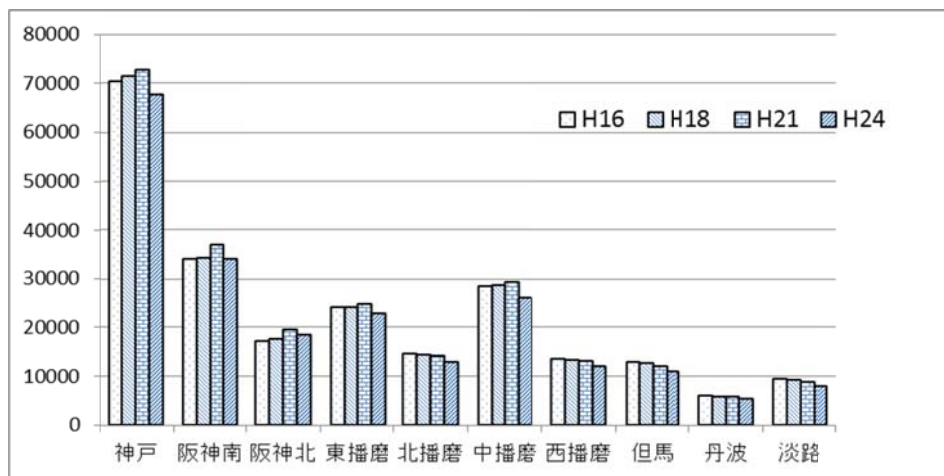
調査項目：1) 公的支援機関の創業支援についての基本的な考え方目的、目標、2) 相談者の特徴について、3) 具体的な創業支援内容、4) 創業支援における課題などを中心にヒアリングした。

² 神戸市：東灘区、灘区、兵庫区、長田区、須磨区、垂水区、北区、中央区、西区、阪神南：尼崎市・西宮市・芦屋市、阪神北：伊丹市・宝塚市・川西市・三田市・猪名川町、東播：明石市・加古川市・高砂市・稲美町・播磨町、北播：西脇市・三木市・小野市・加西市・加東市・多可町、中播：姫路市・神河町・市川町・福崎町、西播：相生市・たつの市・赤穂市・宍粟市・太子町・上郡町・佐用町、但馬：丹波：篠山市・丹波市、淡路：洲本市・南あわじ市・淡路市

³ 開業率＝新設事業所数÷事業所総数、廃業率＝廃業事業所数÷事業所総数

図表2では、兵庫県下における事業所数の推移⁴を示している。神戸、阪神南、中播磨に事業所が集中しており、若干伸びも示しているが、北播磨、西播磨、但馬、丹波、淡路では減少傾向が明かである。

図表2 兵庫県地域別事業者数の推移



(出所) 平成24年経済センサス基礎調査(総務省統計局)

これらの地域で事業所数が減少している要因として、まず、高齢化が進み人口が減少していく中で、地域における販売市場が見込めないために開業が少ないこと、さらに、経営者の高齢化が進み、事業承継を行わず、廃業する事業者が多いことなどが考えられる。

地域特性を生かした事業活動の活性化を図り、農水産業、製造業、卸小売、サービス業がバランスよく発展し、定住人口を増加させることで地域の市場経済を形成していく必要がある。

1-2 開業率の地域間格差を生み出す要因仮説

開業率の地域間格差には、人口規模や所得水準に起因する需要要因や労働需給要因、事業所密度、産業構造等、外部環境要因に起因するところが大きい。しかし、前述のように都市部とその他の地域といった小さくくりではなく、市町ごとに開業率をみても同地域内の市町間でも格差がみられる。

そこで、創業支援のあり方によって開業率に差が出ているのではないかという仮説を立て、各支援機関にヒアリングを行った。

開業率が低い地域では、受講者が集まらないため、「創業塾」「創業セミナー」「経営革新塾」を同じカテゴリで扱わざるを得ない。しかし、「単に創業を思いついただけの段階」と「具体的な準備を始めている段階」とでは、欲しい情報や知識が異なるはずである。

多くのセミナーでは、事業計画書作成を目標にしているが、計画書が上手く書けない人にとっては、創業の夢を否定されたと感じてしまう。創業実現者をより多く輩出するためには、创业者のすそ野を広げ、次のステージへ無理なく引き上げていく創業希望者の視点に立ったしくみづくりが求められるのではないかと考える。

⁴ 開業については、総務省(経済センサス)、税務署(開業届数 非公開)、厚生労働省(雇用保険 新規適用事業所)がある。兵庫県下の各地域別にリアルタイムに開業状況を見るには、兵庫労働局のホームページで、事例・統計情報→職業紹介状況→労働市場月報→第9表で各ハローワークの毎月の状況を知ることができる。

2. 創業・地域活性化に関する先行研究

経済の成長のためには、新たな市場参入を促すとともに、環境の変化に対応できない既存企業に対しては、廃業を支援し、新たに第二創業を行うことで活性化させようとする動きがある⁵。

ストーリー[2004]では、新規開業の理論として、企業経済学では産業構造が企業行動に影響を与え、行動が成果に結びつくとし、参入する新規開業企業ではなく、既に産業内で活動している企業の活動に注目しているとしている。もう一つの観点として、労働経済学があり、新規開業企業の設立は労働市場で個人が決定した判断の結果であるとし、開業するかどうかという判断は、勤務経験、動機、パーソナリティ、家庭環境、社会的「規範」、そしてステータス（身分）など様々な要因によって影響を受けるとしている。

産業構造を変化させる動きとして有名なのは、イギリスのケンブリッジ大学にケンブリッジ・サイエンス・パーク（1973年）、ハイテク企業のインキュベーション（1987年）などが設立され、ケンブリッジ周辺では、中小企業、大学、地元諸機関などによって自発的に形成されたハイテク・ネットワークが著しい成長を遂げたことである。この動きをケンブリッジ現象と呼んでいる⁶。

日本では、1998年度より北海道産業クラスター創造活動が行われ、多数の参加者を得るとともに北海道大学周辺には、多数の研究機関や支援機関が集積して地域の企業に対してアイデア段階から事業化段階までのコーディネートを中心とした幅広い支援を行っている。

こうした動きは周辺の江別市にも好影響を与え、2002年9月に江別市の地域経済の活性化を目的とする産学官連携組織「江別経済ネットワーク」が発足している。自らを「積極的な情報交換と人的交流を促進する場」と位置付け、産学官連携に基づく交流や共同研究などにより、新規産業の創出や既存企業の高度化などを図り、新製品の開発や雇用拡大などにつなげるべく活動している⁷。

農業分野では、フード・バレーとしてオランダのワーヘニンゲン大学のモデルが有名である。1997年に顧客志向で商品やサービスを創造する世界規模の食品研究開発拠点を築くべく、産学官が一体となってワーヘニンゲンに集積したのが始まりで、その後、ワーヘニンゲン大学と近隣の研究機関を統合して、ワーヘニンゲン大学リサーチセンター（ワーヘニンゲンUR）が設立された⁸。

この動きは、2014年に兵庫県で設立された「農」イノベーションひょうご協議会の構想モデルとなり、大学や食品産業と連携し県産農林水産物を活用した、新商品・新サービスの開発や創造的な事業活動を応援する取り組みとなっている。

かつての地場産業は、地元の商業資本によって材料仕入れから製造販売に至るまで幅広い分野において地域内で循環できるシステムが機能していた。また、農業などの他産業から参入する者、一定の期間当該産業内部において経験を積んで開業資金を蓄積した上で独立開業する者など多くの新たな事業者が創出されたところから、地域経済が活性化していたのである。

経済的なつながりだけでなく、地縁・人縁的なつながりがあり、相互の信頼関係が起業の成功率を高

⁵ 平成26年度補正予算事業「創業・第二創業促進補助金（創業者等支援事業）」及び平成27年度予算事業「創業・第二創業促進補助金」の創業時期等募集要件のお知らせ（中小企業庁 創業・新事業促進課 平成27年2月13日）
<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/sogyo/2015/150213Sogyo.htm>

⁶ 西口[2007], p. 161

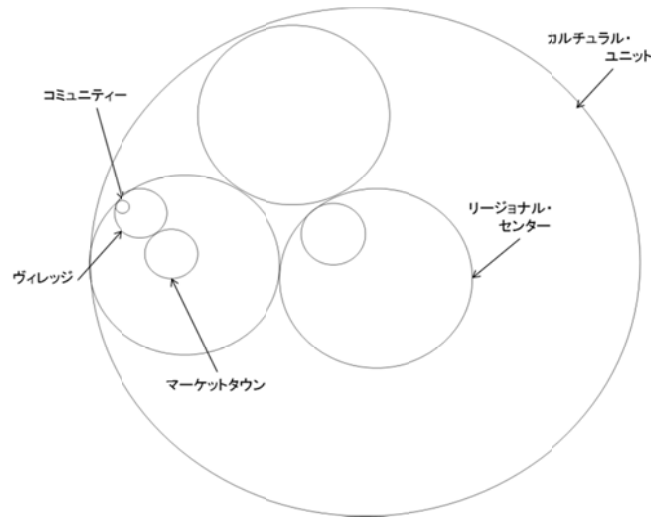
⁷ <http://ebetsu-city.jp/k-net/keizainetwork.html>

⁸ 金間[2013], p. 26

めていったと考えられる。地域における起業を促進するためにはこうした視点を再び呼び起こす必要があるのではないかと我々は考える。

この点に関しては、人口の農業離脱が農村離脱をひき起こし、工業化による人口の大都市集中という結果をもたらし、こうした都市化が各種の都市内部の問題、そして農村地帯の過疎などの問題を生み出しているとして、E・F・シューマッハーが『スモール・イズ・ビューティフル』⁹ で警鐘を鳴らしている。

図表3 シューマッハーの地域構造モデル



(出所)清成[1981], p. 41

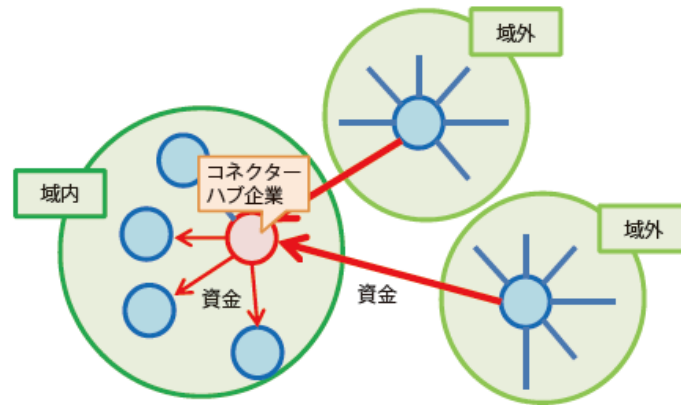
清成[1981]では、文化の展開と産業の展開を対応させ、両者ともに健全であろうとするならば、構造は質的でなければならないし同時に地理的でなければならないとし、図表3.のように示している。

まず、基礎的な生活圏は、ヴィレッジである。ヴィレッジは、いくつかのコミュニティをその内を含んでいる。このヴィレッジがいくつか集まってマーケット・タウンの圏域を形成する。マーケット・タウンは、一応の流通拠点都市であるといえよう。このマーケット・タウンの圏域がいくつか集まってカルチュラル・ユニットを形成する。カルチュラル・ユニットの中心がリージョナル・センターである。いわば広域中心都市である。もちろん、マーケット・タウンやリージョナル・センターも、ヴィレッジに相当する基礎的な生活圏から成り立っていると見るべきであろう。ちなみに、学校のレベルでみると、ヴィレッジには、小中学校が存在し、マーケット・タウンには高校が存在しうる。さらに、リージョナル・センターには、大学が存在しうる。さらに、注目すべき点は、産業の配置について提言を行っていることである。ヴィレッジには小規模な諸産業が、マーケット・タウンには中規模な諸産業がそれぞれ立地すべきであり、そしてどうしても避けがたい場合にはリージョナル・センターに大規模な諸産業がそれぞれ立地すべきだとしている (pp. 40-42)。

ここで、地域住民の基礎的な生活基盤や文化といったものにも配慮できる地域の中核的な企業の存在が考えられる。こうした地域の中核的な企業が、さらに地域の小規模事業者との関係性を高め、創業者にとって活力のある地域の姿を見ることにより創業への意思を固めてもらうきっかけにできるのではないかと考えられる。

⁹ 現著の出版年は1973年、参考文献で記載したのは訳書の出版年。

図表 4. コネクターハブ企業のイメージ



(出所) 中小企業庁[2014], p. 534

中小企業庁[2014]は、こうした地域の中核的な企業について、「コネクターハブ企業は、地域の複数の企業から仕入れ、自社で付加価値を高め、そして域外へと販売している。その結果、企業間の取引を通して、地域外から資金を獲得し、地域に資金を配分する中心的な役割を担っている」(p. 533)と紹介しており、コネクターハブ企業のモデルを示したのが、図表 4. である。

図表 3. はあくまで概念的であり、取引関係は 1 対 1 のものだけではない、かつて中小企業庁[2007]が示した通り、系列取引から取引のメッシュ化へと変化する実態があるし、受注企業同士の連携も生まれることにより、さらに地域内での活性化が生まれることが期待できる。

また、「域内」をどのレベルにするのか、「市」単位で優遇策を講じる場合は「市内」となるであろうし、「兵庫県内」、「近畿圏内」、「関西圏」など実態的には、技術的シーズや地理的な物流問題などから範囲は単純には定められない。

さらに、表面的には非常に近接であり、お互いに知り合いの中であると見られる関係においても、実際は、つながっているはずの関係性が途切れているか、つながり方が悪くなってマンネリ化や閉塞感が漂う地域や組織になっていることがある。

西口[2007]では、「人がふと職場や家庭で陥る場違いな感じ、業績不振の会社、落ちぶれる地域経済などは、単純化していえば、人と人のまづいつながり方に起因していることが多い。つながり方のトポロジー(構造、形態)が悪化しているのだ。知らず知らずのうちに、日常の決まりきった接触方法や身の回りの最適化だけを目指す傾向にとらわれ、個人として、組織として、生き延びるのに不可欠な新陳代謝ができなくなっている。しかも、こうした変化に気がつかないことが最も恐ろしい。」(p. i)としている。

こうした状況に対する取り組みは、様々な仕掛け方があると考えられるが、基本的には地域のネットワークをどのように構築するのか、地域にあるインフラや中核的企業、教育水準、社会習慣、社会貢献意欲なども含めたものを、その地域にある資本として捉える必要がある。これは、ソーシャル・キャピタルと呼ばれ 1830 年代にフランスのトクヴィルが研究している¹⁰。地域活性化の創業支援のために、これらのソーシャル・キャピタルがどのように活用されているのか、そして、ソーシャル・キャピタルの組み合わせを行うコーディネータの存在の必要性について確認していくこととする。

¹⁰ 西口[2007], p. 362

3. 中小企業白書による創業についての認識

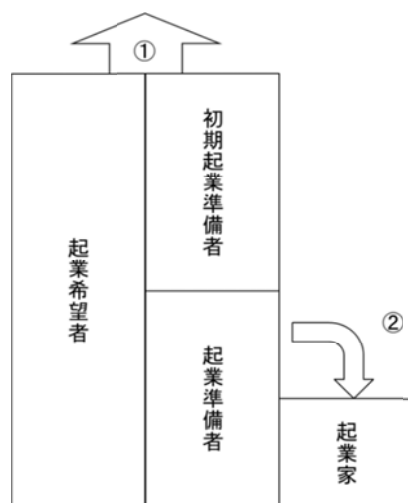
中小企業庁[2014] では、我が国の経済・社会構造の変化、及び、経営者の高齢化の進展に伴い、中小企業・小規模事業者の数は年々減少を続けている。これまで地域経済を支えてきた中小企業・小規模事業者が市場から退出することで、地域の活力が失われることが懸念されている。こうした状況において、新たな地域経済の担い手を創出するべく、起業を促進することの意義は大きい。さらに、起業は産業の新陳代謝を促進し、我が国経済を活性化する役割を持つ。しかしながら、我が国の開廃業率は欧米に比べ、低い水準で推移している。また、起業を希望する起業希望者の数も急激に減少している。

こうした現状を踏まえ、我が国の起業の現状を時系列や国際比較を用いて概観し、これまで分析が行われてこなかった起業に関心を持つ者及び起業を希望する者に焦点を当てた調査・分析を行い、最後に、こうした調査・分析を踏まえて、我が国の起業活動を活性化し、「起業大国」を実現するために求められる支援策を明らかにしており、以下、中小企業庁[2014]を要約し紹介する。

3-1 起業の現状

まずは、我が国の起業の現状を時系列や国際比較を用いて概観するとともに、これまで分析が行われてこなかった起業に関心を持つ者及び起業を希望する者に焦点を当て、起業家を増やすために必要な取り組みとして、起業を意識するきっかけを増やし、起業に向けた一步を踏み出しやすい社会環境を醸成する「起業希望者を増やすための取り組み」と起業時に感じる不安を減らし、直面する課題をサポートすることで、起業を実現しやすい環境を作り出す「起業希望者が起業家になりやすい環境を整備するための取り組み」の2つに分類している。

図表 5. 起業家を増やすために必要な二つの取り組み



(出所) 中小企業庁[2014], p. 182

この2つの取り組みを想定した場合、対象となる起業希望者は図表 5. のように4つのステージに分類することが示されている。以下に、起業までの道のり（4つのステージ）ごとに、それぞれのステージにいる者が直面する課題や不安、また次のステージに移行する際のきっかけ等に焦点をあてた分析の結

果を要約した。とりわけ、各ステージでの年齢・性別の違いによるニーズの差違を、女性と若者、シニアに分類している。

- ・ 起業希望者は 1997 年以降大幅に減少する一方で起業家数は起業希望者ほど大きく減少していない。
- ・ 起業希望者は 1997 年から 2012 年にかけて緩やかな減少傾向にはあるものの、20 万人～30 万人の起業家が一貫して誕生している。

→ 行政の使命・役割：「起業希望者を増加させる取り組み」と「起業希望者が起業家になりやすい環境を整備する取り組み」の 2 つの取り組みを同時併行で推進していく

- ・ 近年では、女性の起業希望者の割合が、97 年以降で最も高くなっているが、起業家における女性の割合は最も低くなっている。

→ 女性は家庭との両立や社会経験の不足等、より多くの困難に直面するため、起業に至らない。

- ・ 起業希望者及び起業家の推移は、近年、60 歳以上の割合が高まる一方で若者の割合が減少している
 - ①シニア層は自己資金が豊富②社会経験を蓄積している③退職後の働き口としての起業が存在
 - 起業の動機が明確で、その意欲も高い

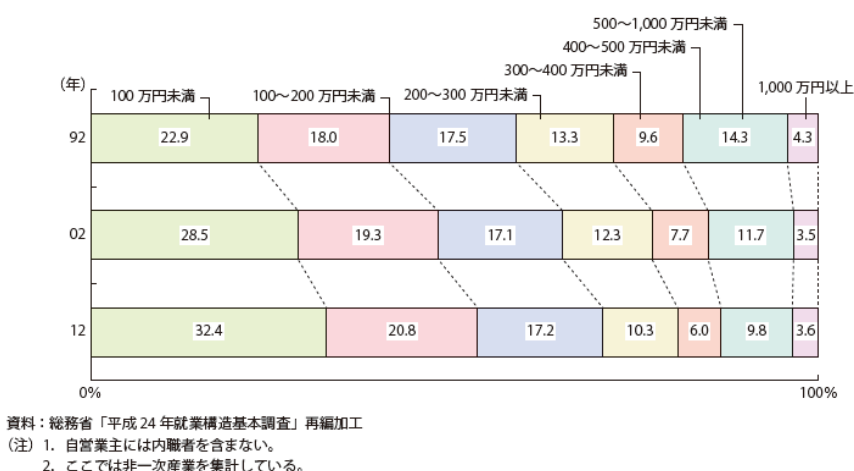
(1) 起業分野

- ①女性：「生活関連サービス業、娯楽業」「教育、学習支援業」等の分野での起業が多い
- ②シニア層： 職歴を活かした経営コンサルタントや営業代行等のサービス業
- ③若者：「生活関連サービス業、娯楽業」「教育、学習支援業」等のサービス業や「情報通信業」

(2) 自営業主の個人所得：年々、減少傾向にある

起業することで得られる所得は、どのように変化するのか。特に、給与所得者¹¹にとっては、独立開業によって苦勞は多いかもしれないが、現在の会社に勤務し続けるより所得が増加するのであれば起業を決意する要因になりうる。

図表 6. 自営業主の個人所得の推移



(出所) 中小企業庁[2014], p. 186

¹¹ 国税庁「平成 23 年分民間給与実態統計調査結果について」によれば、民間の事業所における年間の平均給与は、平成 13 年は 454 万円、平成 23 年は 409 万円となっている。http://www.nta.go.jp/kohyo/press/press/2012/minkan/

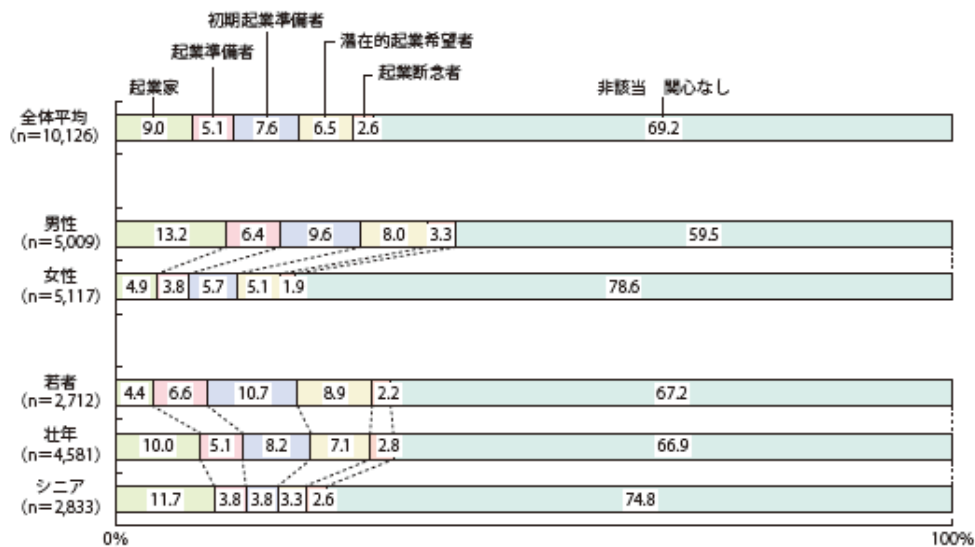
図表 6. のように起業家の 7 割強を占める自営業主の個人所得を 1992 年、2002 年、2012 年の推移で見ている。個人所得は年々減少し、直近の 2012 年では 100 万円未満が 3 割超、200 万円未満が 5 割超を占め、300 万円未満になると実に 7 割を占めている。

デフレ経済下においては平均給与も下がり続けているが、400 万円の水準は超えている。一方、自営業者の 7 割が 300 万円以下の水準であり、自営業主の所得も年々減少傾向にあることが、起業して自営業主になりたいと考える起業希望者の数が減少していることの一因であると考えられる。

3-2 起業までの道のり

起業の 4 つのステージ（潜在的起業希望者、初期起業準備者、起業準備者、起業家）ごとに、男女の区分、若者、壮年、シニアの世代別にどれくらいの人数が分布しているのかを示したのが図表 7. である。

図表 7. 起業の担い手分布



(出所) 中小企業庁[2014], p. 192

(1) 起業までの 4 つのステージ

①潜在的起業希望者

起業を将来の選択肢の一つとして認識しているが、現時点では何ら準備をしていない者

②初期起業準備者

起業したいとは考えており、他者への相談や情報収集を行ってはいるものの、事業計画の策定等、具体的な準備を行っていない者

③起業準備者

起業に向けて具体的な準備をしている者

④起業家

起業を実現した者

まず目に付くのは、すべてのステージで男性の割合が高いことである。
起業希望者の段階では、若者の割合が高いものの、起業を実現したものはシニア層よりも少ない。
また起業に無関心な人は全体の 7 割を占め、女性の割合が高いことと若者がシニア層よりも少ないことが特徴として読み取れる。

(2) 起業を意識したきっかけ

- ①全体：働き口（収入）を得る必要
- ②女性：時間的余裕（介護や子育てが一段落）
家庭環境の変化（結婚・離婚、出産等）→家庭とのバランスや両立を求める傾向
（対策）家庭と起業活動を両立できるような支援体制
- ③若者：周囲の起業家の影響
本やテレビ、インターネットの影響 → 身の回りの環境に敏感に反応する傾向
（対策）起業の実態に触れる機会を増やす
- ④シニア：退職 → セカンドライフの選択肢の一つとする傾向
（対策）退職後の選択肢の一つとしての「起業」を伝えていく

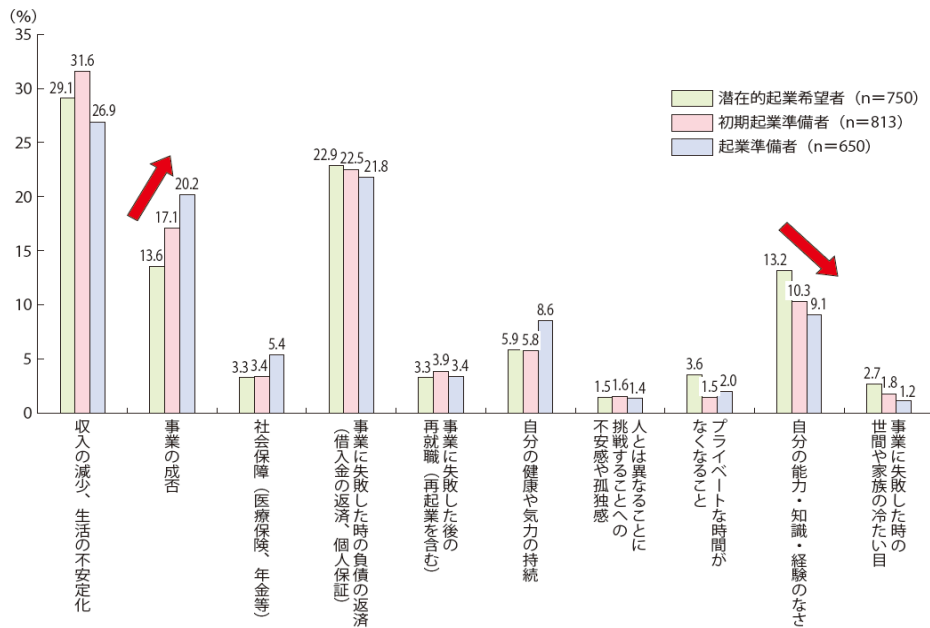
(3) 起業を志した理由

- ①全体：自分の裁量で仕事をしたいから、年齢に関係なく仕事ができるから
仕事を通じて自己実現を図るため
- ②女性：性別に関係なく働くことができるから、趣味や特技を活かすため
家族や子育て、介護をしながら働けるため
（傾向）職務経験や趣味を通して培った技能を活かして、家事と両立しながら起業する
- ③若者：自分の裁量で仕事がしたい、より高い所得を得るため、家族との時間を増やすため
- ④シニア：自分の裁量で仕事がしたい、年齢に関係なく働くことができるから
性別に関係なく働くことができるから
（傾向）性別や年齢の枠に捉われずに、自分の裁量で働きたい

(4) 起業に関して感じる不安

潜在的起業希望者、初期起業準備者、起業準備者、それぞれに創業に対する不安・問題が異なっていないか調査したのが図表 8. である。

図表 8. 起業の段階ごとに抱く不安



資料：中小企業庁委託「日本の起業環境及び潜在的起業家に関する調査」(2013年12月、三菱UFリサーチ&コンサルティング(株))
 (注) 1. 「その他」は表示していない。
 2. 起業の段階ごとに抱く不安について1位から3位を回答してもらった中で、1位として回答されたものを集計している。

(出所) 中小企業庁[2014], p. 197

起業に関して感じる不安として、全段階に共通して、「収入の減少、生活の不安定化」、「事業に失敗した時の負債の返済 (借入金の返済、個人保証)」と回答する割合が高い。

起業の一步を踏み出す上で、事業が上手くいかずに収入の減少や生活が不安定化すること、さらに事業失敗時のリスクを懸念するものが多い。

(全段階共通)

「収入の減少、生活の不安定化」、「事業に失敗したときの負債の返済」(借入金の返済、個人保証)

→ 収入の減少、生活の不安定化、事業失敗時リスクを懸念

→ セーフティーネットの整備が必要

(起業の段階が進展するごとに感じる不安内容の変化)

増加要因：「事業の成否」が増加→ 事業を実際に開始した場合の具体的な不安が増加する傾向

減少要因：「自分の能力・知識・経験のなさ」→ 起業初期段階の漠然とした不安は減少する傾向

(起業家が起業時に感じた不安の内容)

①全体：「収入の減少、生活の不安定化」、「事業の成否」、「社会保障」(医療保険・年金等)

→ 傾向としては、女性・若者・シニアは全体平均と類似

②若者：すべての項目について不安を感じる割合が高い

③シニア：すべての項目について不安を感じる割合が少ない

→ 社会経験や人生の長さから失敗したときのリスク等に不安を感じる者が多いと推察

収入の減少や事業失敗時の負債などへの不安に対し、起業希望者に対しては、起業時には初期投資を抑えて事業の成長とともに事業を拡大させていくことや、会社勤めなど本業と掛け持ちで週末起業など

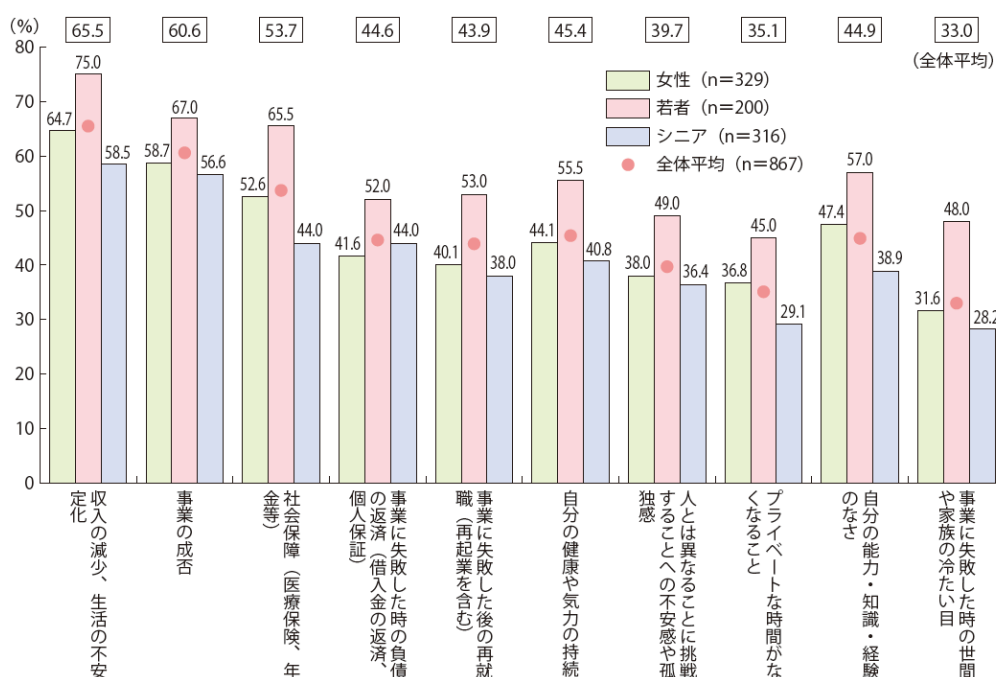
小さな起業させていく指導も必要と考えられる。

次に、起業の段階が進展するごとに感じる不安に変化があることが分かる。起業の初期段階では「自分の能力・知識・経験のなさ」と回答する割合が高くなっており、起業段階が進むにつれてその割合が減少している。これは漠然とした不安が、自分の強みを活かした具体的な事業を計画していくことで徐々に払しょくされていることを示している。

それに対して、具体的に事業を計画していくと「事業の成否」に対する不安が増加している。起業がより現実的なものとなった時に、事業が成功するかどうかの不安が増加している。

起業のステージごとの不安を感じる内容を見てきたが、図表 9. では、「女性」、「若者」、「シニア」の年齢・性別で不安を感じる内容について示している。

図表 9. 起業家が感じる不安



資料：中小企業庁委託「日本の起業環境及び潜在的起業家に関する調査」(2013年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))
 (注) 各項目について、「起業前に感じており、起業後も感じている」、又は、「起業前は感じていたが、起業後にはそれほど感じていない」という回答を起業前に感じている不安として集計している。

(出所) 中小企業庁[2014], p. 198

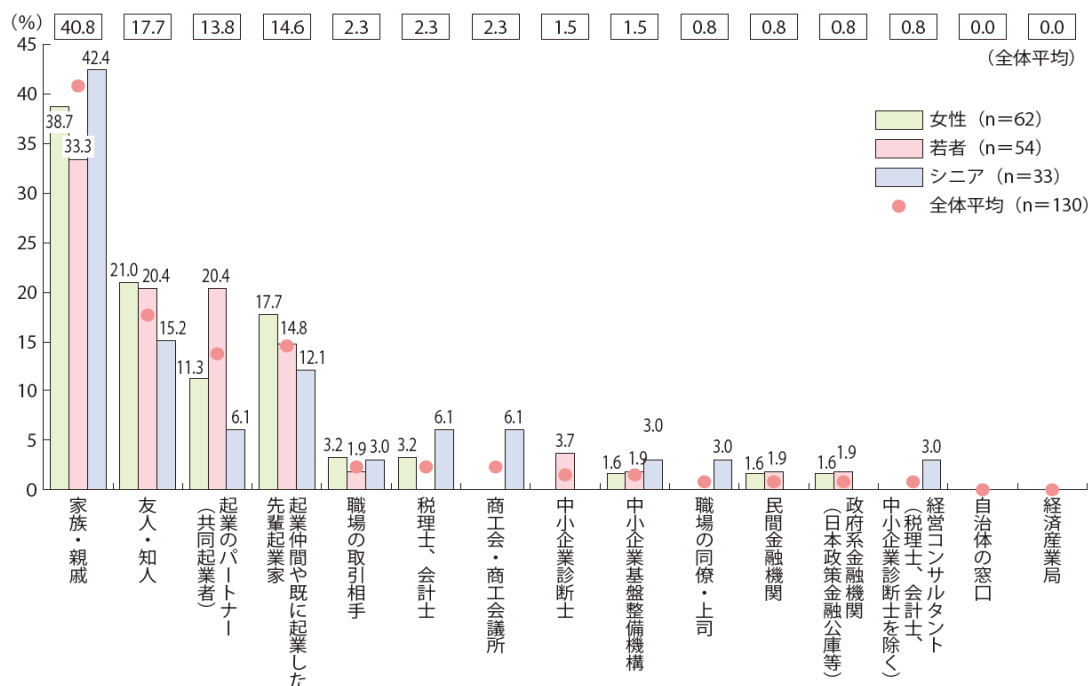
若者に関しては、すべての不安内容において高い割合である。これは若者が社会での経験も少なく、起業後の人生も長いことから、起業する事で将来的な見通しが不安定になることへの不安からのものと考えられる。

それに対して、シニアでは企業を定年退職し、第二の人生としての起業を考える方が多く、退職金や年金などの別の収入を基に起業する。よって「収入の減少・生活の不安定化」や「社会保障 (医療保険・年金等)」に関する不安が、若者と比較して著しく低い結果となっている。

女性に関しては、「事業に失敗した時の負債の返済 (借入金の返済・個人保証)」の割合が、若者・シニアと比較して、一番小さくなっている。保証や担保を入れず自己資金だけで起業する割合が大きく、小規模な起業を実施していることが考えられる。

起業家が起業を断念しそうになった際の相談相手を示しているのが図表 10. である。「家族・親族」が多く、続いて「友人・知人」など、起業家の身近な者に相談するケースが多くみられる。それに対し、支援機関に対する相談が少なく、起業家に対する支援が行き渡っていない。特に女性や若者など、潜在的起業希望者に対する支援の拡充などが必要であると考えられる。

図表 10. 起業家が起業を断念しそうになった際の相談相手



資料：中小企業庁委託「日本の起業環境及び潜在的起業家に関する調査」(2013年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))
 (注)「その他」は表示していない。

(出所) 中小企業庁[2014], p. 208

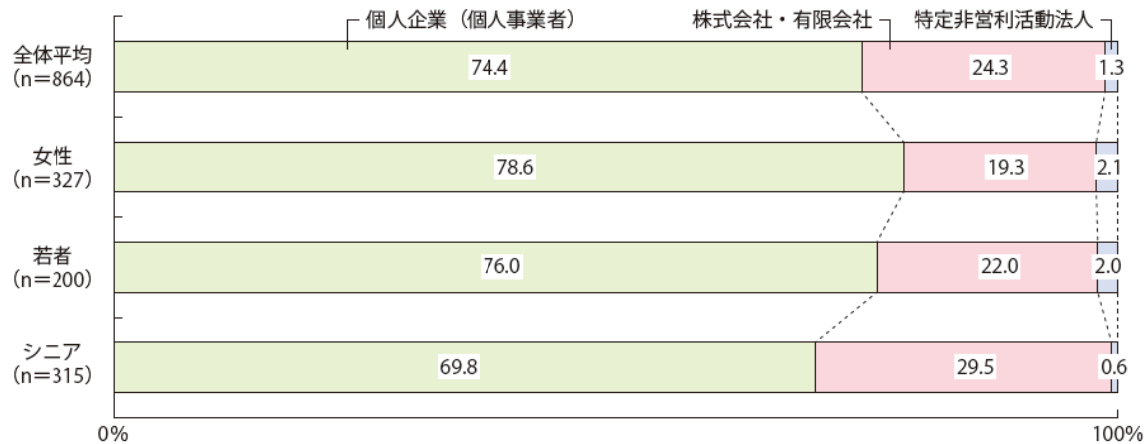
(5) 起業パターン

起業するパターンとしては、前職で勤務していた企業を退職し、その企業とは関係を持たない形で起業する者が全体の49%、前職で勤務していた企業は退職したが、その企業と関係を保ちつつ独立して起業する者が全体の24.4%となっており、前職と関係の無い形での起業の割合が高くなっている。

(6) 起業の形態

起業して「社長になりたい」という夢もあるが、図表 11. で示された実態は、個人事業として起業する者が7割超となっている。特徴としては、女性は、個人事業を選択する傾向があり、シニアは株式会社・有限会社を選択する傾向があり、社長という肩書で社会的な信用を大切にしている傾向があると考えられる。

図表 11. 起業の形態



資料：中小企業庁委託「日本の起業環境及び潜在的起業家に関する調査」（2013年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）
 (注)「その他」は表示していない。

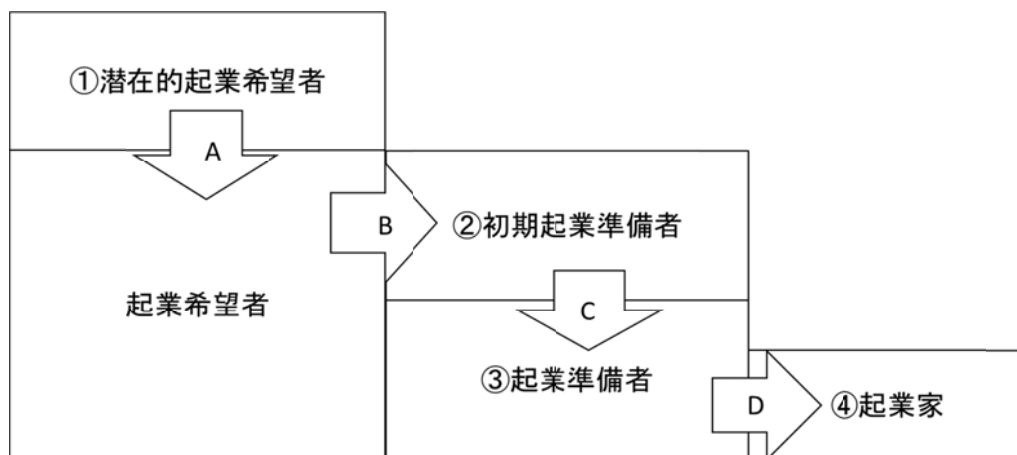
(出所) 中小企業庁[2014], p. 199

3-3 起業に至るステージごとの課題や次のステージに移行しない理由

3-3-1 起業までの4つのステージ

起業者の段階を図表 12. の通り4つのステージに区分してそれぞれ、下記の通り定義している。

図表 12. 起業までの4つのステージ



(出所) 中小企業庁[2014], p. 191 参照

4つのステージごとのニーズに則した支援を行うことで、潜在的起業希望者を起業希望者にシフトし、起業希望者を初期起業準備者へ、さらに初期起業準備者を起業準備者へ、そして最終的に起業準備者を起業家にステップアップすることが想定される。潜在的起業希望者から起業家に向けての段階的な支援プロセスを下記のように示している。

- A 潜在的起業希望者を起業希望者へ導く支援：「潜在的起業希望者」は、まだ起業に向けての活動を実施していない人たちである。この潜在的起業希望者に対して、起業を1つの選択肢ではなく、起業したいと考えさせ、起業希望者へと進めていく。
- B 起業希望者を初期起業準備者へ導く支援：「起業希望者」とは、起業をしたいと考えている人たちであるが、その準備状況についてもさまざまである。起業希望者に、より具体的な起業への準備を実施させ、起業へのイメージを構築させていく。
- C 初期起業準備者を起業準備者に導く支援：起業へのイメージができた人たちに対して、事業計画策定など起業するために必要な具体的な内容を構築させていく。
- D 起業準備者を起業家に導く支援：事業計画など具体的な準備ができた人たちを、開業届けなど起業に必要な手続きを行い、起業させていく。

既存の事業者に対する創業希望者としての捉え方ではなく、このようにステップごとでの取り組みを行っていく必要がある。

3-3-2 次のステージに移行しない理由

(1) 潜在的起業希望者が起業準備に踏み切らない理由

①全体：起業失敗時のリスクを考えると、起業の準備に踏み出せない

→ 現状の生活に満足しており、リスクの高い起業に踏み出せない

(対策) 起業に伴うリスクを低減する

「小さな起業」も立派な起業であるというメッセージを打ち出す

②女性：自身のやりたいことの実現方法が分からない

→ 生活に根ざした分野での事業アイデアはあるが、どのように事業化するかが課題

(対策) 相談体制・セミナー

③若者：周囲に自営業者や起業家がないので、「起業」することに現実味がない

事業を立ち上げるための具体的な段取りや手続き（資金面を含む）が分からない

→ 若者は周囲の影響を受けやすい

(対策) 起業家に触れる機会を増やす

気軽に相談できる相談体制の整備する

起業の段取り・手続きを教えるセミナーの開催

④シニア：事業失敗時のリスクを考えると起業の準備に踏み出せない

自分の「やりたいこと」をどうしたら事業化できるかわからない

→ 比較的規模の大きな起業を志す傾向がある

これまでの能力・人脈を活かした手堅い起業をする傾向がある

(対策) 本人の経験や人脈を活かし、やりたいことを見つけてあげる「伴奏型」支援

(2) (初期起業準備者) 初期準備者が直面する課題

①全体：特になし、経営知識や専門的知識、資金調達

→ 女性・若者・シニアの割合に大きな差はない

起業に向けたモチベーションを高めるような支援が必要

(対策) 経営知識や資金調達の方法を教える「創業スクール」のような支援
情報交換や相談し合えるような交流会の開催

(3) (起業準備者¹²)

起業に踏み切ったきっかけ

①全体：「働き口（収入）を得る必要」、「周囲の人の勧めや誘い」、「一緒に起業する仲間が存在」

②女性：「周囲の人の勧めや誘い」、「一緒に起業する仲間が存在」、「資格の取得」

「家庭環境の変化」（結婚・離婚・出産等）

③若者：「周囲の人の勧めや誘い」、「一緒に起業する仲間が存在」

→ 周囲の影響を受けやすい傾向がある

④シニア：「退職」、「時間的余裕」、「事業化できるアイデアの発案」

→ 退職後の何らかの形で働く手段として起業する傾向がある

収入目的より自由になった時間で自分のやりたいことをするための起業が多い

創業支援が一般的な経営支援とは異なるアプローチが必要であることは、各ステージにある人たちの間でも、情報量、意識（心構え）の差は大きいことから明らかである。さらに、起業後も当初の計画通り順調に事業が推移することはむしろ稀ではないだろうか。想定外の事態に悩む起業者は多いと思われるが、創業セミナーや相談窓口がそうした起業者の受け皿となっているか、現在の支援内容や成果の評価方法・指標について見直すべきところが多いのではないかと思われる。

(4) 起業準備者が直面する課題

①全体：「特になし」が減少（ステージが進むごとに何らかの課題に直面するようになる）

経営知識、専門的知識、資金調達が高い割合を維持

家族の理解や協力の割合が増加（家族からの理解を得る必要性が浮上）

②女性：全体的に低い数値

→ 生活のニーズに根ざし、開業費用を抑えた小さな起業を行う傾向がある

→ 他と比較して、起業準備段階で直面する課題が少ないと推察できる

③若者：経営知識一般（財務・会計を含む）の習得・業界慣行

→ 社会経験の少なさから、経営知識一般に課題を感じる傾向がある

既存の業界に対して何らかのマイナスイメージを感じている

④シニア：資金調達 → 開業に要する費用も比較的高いことから、資金調達に課題を感じる

¹²起業準備者のうち約半数が毎年起業していると推計される

(5) 起業準備者の起業に向けた手応え

- ①全体：約8割が起業の準備段階において不安を感じている
 - 起業準備者の不安を払拭し、起業しやすい環境を整備することが必要である
 - (対策) 気軽に相談できる相談体制の整備
 - 起業の段取り・手続きを教えるセミナー
- ②若者：女性やシニアより、起業に向けた手応えを感じる割合が高い
 - 起業にかかる費用が低額で、小さな起業を目指す者が多い
 - 周囲の相談相手の存在

(6) 起業に掛かった費用

- ①全体：50万円以下と200万円～500万円を選択する割合が高い（それぞれ約2割）
 - ②女性・若者：比較的low額な費用で開業
 - ③シニア：1千万円以上（2割弱）→高額の費用での起業が多い
- (※自己資金：起業に掛かった費用と同様の傾向)

(7) 保証や担保の提供状況

- ①全体：約3割のものが何らかの保証や担保を提供
 - その割合が最も高いのは若者
- ②女性：保証や担保を提供する割合が低い
 - 手元資金の範囲で手堅く起業する傾向
- ③若者：自己資金が少ないことから、借入を行う際に保証や担保を求められる事が多い
 - 経営者家族・親族以外の第三者（個人・法人問わず）の保証・又は財産の担保提供が多い
 - ともに起業する仲間の存在（共同経営者からの担保や個人保証の提供）

(8) 起業家が直面した課題

起業を経験した者は、起業そのものを思ったほど難しくはないと考えているものが多く、難しいと考える者の多くが感じる課題は、経営知識一般（財務・会計を含む）の習得、販売先の確保、資金調達である。

3-4 起業家の実像

(1) 起業を断念しそうになった経験（起業家の約3割、シニアは他者と比較して低い）

- ①直面した課題：経営知識一般（財務・会計を含む）の習得」の割合は低下
 - 資金調達、家族に理解・協力が上昇
- ②相談相手の存在：4割強は相談者がいない（43%）
 - 起業準備を行うものが、誰も相談することもなく、孤独に起業準備を進めている
 - 自治体、中小企業支援機関等の「起業に関する相談窓口」としての役割遂行

創業スクール、起業セミナーに気軽に利用できるような環境の整備

③女性：全体平均より相談相手が多い（66%）

④若者：相談相手がいる割合が約8割（78.3%）

→起業を断念しそうになる経験が多い一方、起業実現に向けての手応えを感じる傾向あり

⑤シニア：5割強で相談相手がいない（45.2%）

(2) 相談相手

①全体：家族・親族、知人・友人

②女性：起業仲間や既に起業した先輩起業家→起業家や起業準備者が交流する仕組みが必要

③若者：起業のパートナー（共同経営者）→共同経営の形で起業する傾向がある

④シニア：家族・親戚、

支援機関（税理士・会計士、経営コンサル、商工会・商工会議所）の利用割合が高い

→ 相談相手がいないと回答した割合が4割強も存在する

民間の支援機関、公的な支援機関が相談相手に選ばれる割合が低い

（対策）起業準備段階で、気軽に相談できる窓口（民間・公的支援機関）を増やすことが必要不可欠

(3) 起業の満足度や生活の変化

起業したことに対する満足度：総合的な満足度は「大変満足」と「満足」で6割弱

（理由）家族との関係、自己実現、世の中への貢献度の観点から充実した生活を送っている

（対策）起業に関するハードワークイメージを変えることが重要

(4) 起業後の収入や売上高

①全体：起業後とは、起業してから3年後とする。但し、起業3年未満の会社は現在の状況とする
起業後の手取り収入（月額）

10万円以下：20.5%、20万円以下：48.0%、40万円以下：75.3%、60万円以下：89.4%

起業後の売上高

100万円以下：13.7%、500万円以下：41.6%、1000万円以下62.2% 5000万円以下：85.4%

②女性：手取り収入が最も低い

③若者：10万円以下の収入は女性と同程度で比較的低い収入で起業する傾向

シニア：一定の規模で企業を立ち上げていることから、手取り収入も高い

3-5 起業大国に向けて

我が国の起業の現状や潜在的な起業家が段階的に成長していく様子の分析に基づき、我が国における起業をより一層活性化させるために、今後どのような取組を行っていかばよいかについて、以下の提言を行っている。

3-5-1 開業率が低い理由

(1) 起業意識

- ① 起業家を育成する教育制度が十分ではない
- ② 大企業への就職等、安定的な雇用を求める意識が高い
- ③ 起業を職業の選択肢として認識する機会が少ない

(2) 起業後の生活・収入の不安定化

- ① 起業した場合に生活が不安定になることを不安に感じる
- ② 個人保証の問題等、起業に失敗した差違のセーフティーネットが整備されていない
- ③ 雇用の流動性が少なく、失敗したときに再就職が難しい

(3) 起業に伴うコストや手続き

- ① 起業に要する金銭的成本が高い
- ② 起業にかかる手続きが煩雑

3-5-2 3つの課題と対応策

【課題1】 起業意識の変革

対応策1： 起業家教育 → 起業家と触れ合う時間を作る

対応策2： 起業に対する社会的評価の改革

→ 「ハイリスク・ハイリターン起業」ばかりでなく、「小さな起業」を伝える

【課題2】 起業後の生活・収入の安定化

対応策1： 起業のセーフティーネット

① 経営者保証のガイドラインの見直し

→ 個人保証の必要性を精緻に検証すること、保証債務履行時の回収対象に関する指針

② 小規模企業共済制度

→ 事業廃止時の再チャレンジ資金や役員退任（リタイヤ）後の生活資金として利用

③ 起業後の収入の安定化

→ 起業後の最低限の収入を得るための仕組み・セーフティーネットの構築

対応策2： 兼業・副業の促進

【課題3】 起業に伴うコストや手続きの低減

対応策1： 誰もが起業家応援社会の構築

→ 最も厳しい起業時～スタートアップの時期の費用負担をできる限り軽減する仕組み

対応策2： 起業することでメリットのある仕組み

→ 起業に対するインセンティブ（所得税・社会保障費の減免等）の付与

対応策3： 起業に関する相談体制の拡充

起業に関する相談をしにくい理由

- ① 起業家、経営者としての能力や素養を否定されることへの不安
- ② 相談しても、満足のいく答えを得られないと思っているから

3-5-3 起業に関する相談体制の拡充

起業に関する相談への抵抗感があり、3割以上の者が抵抗を感じるとしている。特に若者・女性はその割合が高い傾向が見られる。そこで、行政・支援機関への提言として次の2点が挙げられている。

①起業家、特に女性や若者が相談しやすい雰囲気作りに配慮すること

→女性起業家のために相談窓口に女性職員を配置するなど

②どのような相談にのってもらえるかを予め具体的に示しておくこと、周知しておくこと

3-5-4 官民が一体となった起業相談体制

起業家及び起業希望者の相談相手

第1位：起業に関する相談相手として「相談相手はいなかった」を選択する割合が最も高い

→起業に関する相談体制が十分に整備されていないことを示唆している

対策：自治体や中小企業支援機関による起業支援体制の確立

第2位：「家族・親戚」、「知人・友人」、「起業仲間や既に起業した先輩起業家」

→特に先輩起業家については、理想的な相談相手になり得る

対策：先輩起業家が後輩起業家を育てる仕組みは極めて効果的（創業スクールの活用）

（専門的な課題についての相談相手）

経営コンサルタント、税理士、会計士等の民間専門機関に相談している割合は少ない

→専門家相談する必要性があっても、自分にあった専門家を探し出すことが困難

（対策）民間の専門家機関が三位一体となり、それぞれの知識や経験、専門性を活かした厚みのある支援を行うことが重要

3-6 中小企業白書における創業支援のまとめ

中小企業庁[2014]のコラム 3-2-4「満足度が高い支援策と今後活用したい支援策」では、『これまでに活用した起業に関する支援策で満足度や優先度が高いものとして、「インターネット等による起業・経営に関する情報提供」と回答する割合が最も高かった』と述べている。そして、『潜在的起業希望者に対して情報提供を行う手段として、インターネットは効果的であり、こうしたインターネットを用いて積極的に潜在的起業希望者や起業希望者に情報提供を行うことが重要である』としている。

起業を志す者が、活用したいと考えている支援策としては、「起業・経営に関する講座やセミナー」、「インターネット等による起業・経営に関する情報提供」と回答する割合が高く、次いで「民間の起業支援者（コンサルタント等）への相談」、「起業に伴う各種手続きに係る支援」を選択する割合が高いという結果が示されている。

また、『「民間起業の支援者（コンサルタント等）への相談」に関しては、「ミラサポ」のオンライン相談サービスや商工会・商工会議所が窓口となって、民間の起業支援者を起業希望者へ紹介する仕組みを促進する必要があると思われる。また、「起業に伴う各種手続きに関する支援」と回答した者も多いが、この点は、今後の起業に関する相談体制の拡充において、起業に伴う各種の手続きの簡素化等に係る支援も検討していくべきであろう。』と述べている。

以上の結果から、潜在的起業希望者が起業家になるまでの4つのステージごとの課題や不安に対し、きめの細かい適切な対応策を講じることが、開業率を倍増させるうえで重要であることが明らかになった。さらに、各ステージでの年齢・性別の違いによるニーズの差違（女性や若者、シニアそれぞれの起業への思いや動機と、ステージごとの課題や不安の違い）を踏まえた支援メニューを、適時適切に提供できる体制を官民一体となって構築していくことが、起業を希望する者を増加させるうえで重要であることが明らかになった。そして、起業を希望する者が起業を実現しやすい社会環境が醸成することにつながるようになることと考えられる。

具体的には、下記のようなことが考えられる。

- ① 起業意識を変革するための取り組み：「起業家教育」、「起業家に対する社会的評価の改革」
- ② 起業しやすい環境を構築するための取組：「起業のセーフティーネット」、「兼業・副業の促進」
- ③ 起業に伴うコストや手続きの低減のための取組：
「誰もが起業家応援社会の構築」、「起業することでメリットのある仕組み」、
「起業家に対する相談体制の拡充」

起業に興味や関心を持つものを増やすための取組として、以下の取り組みを官民一体となり着実に進めていくことが求められている。

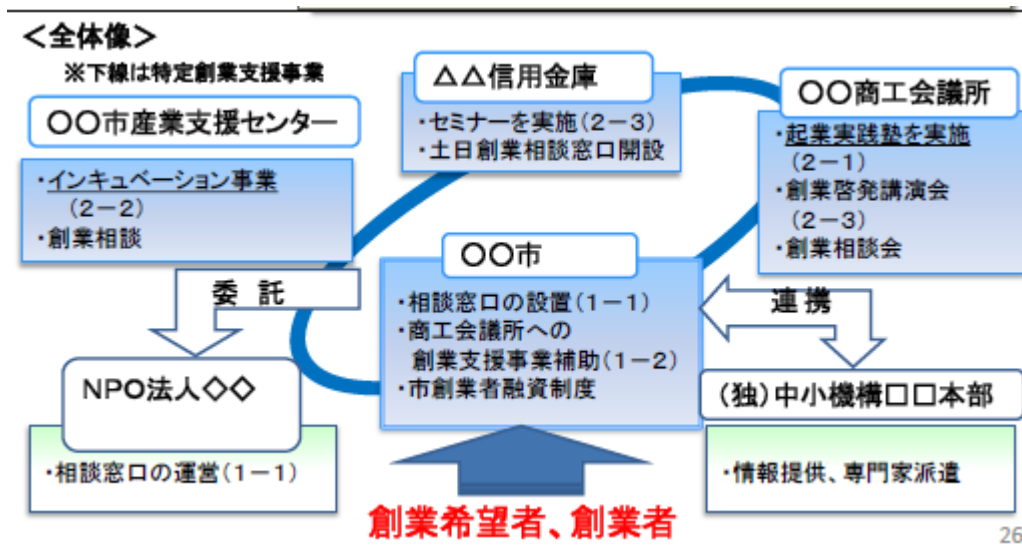
今まで中小企業白書の創業支援の考え方を見てきたが、これを踏まえて、兵庫県下でも創業支援事業計画が策定されて、各地で創業支援のネットワークが構築されようとしている。つぎに、兵庫県下で公表されている創業支援計画を元に各地域での取り組みの特徴を見て行くことにする。

4. 兵庫県下の創業支援の状況

「産業競争力強化法」¹³においては、図表 13. のように市区町村が民間の創業支援事業者（地域金融機関、NPO 法人、商工会議所・商工会等）と連携し、ワンストップ相談窓口の設置、創業セミナーの開催、コワーキング事業等の創業支援を実施する「創業支援事業計画（最長 5 年間）」について国が認定することとしている。

法律認定を受けた創業支援事業者は、国の補助金や一般社団法人、一般財団法人、NPO 法人に対する信用保証枠の設定等の支援策を活用することができる。また、本制度では、創業者の①経営、②財務、③人材育成、④販路開拓等の知識習得を目的として継続的に行う創業支援の取組を「特定創業支援事業」としている。そして、特定創業支援事業による支援を受けた創業者には市区町村から証明書が発行され、登録免許税の軽減措置、創業関連保証（融資）の拡充 1000 万円→1500 万円 等の優遇措置を受けることができる。

図表 13. 創業支援ネットワークのモデル図



(出所) 中小企業庁・総務省 [2014], p. 26

平成 26 年 3 月に産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画の認定を受けた全国の市区町村は、87 件 (94 市区町村) である。兵庫県下の市区町村は、神戸市、姫路市、尼崎市、西宮市、三木市¹⁴である。政府は、「創業支援に熱心に取り組む市区町村を応援する」方針であり、今後全市町にこの創業支援事業計画を策定することを求めていくものと思われる。

¹³同法の具体的な内容として、(1)地域での創業の促進：地域における創業を促進するため、民間ノウハウを活用したワンストップ創業支援体制を創業者の身近に整備。市区町村が民間の創業支援事業者と連携して、創業支援体制を構築する取組みに対して、国も関係省庁が連携して全面的にサポートする。

(2) 中小企業の事業再生の支援強化：全国 47 都道府県に設置されている中小企業再生支援協議会による事業再生支援を引き続き実施していくとともに、中小企業基盤整備機構に置かれる中小企業再生支援全国本部の機能を拡充し、中小企業再生支援協議会への支援等だけではなく、全国本部自らも、計画策定支援等の再生支援を行うことになっている。

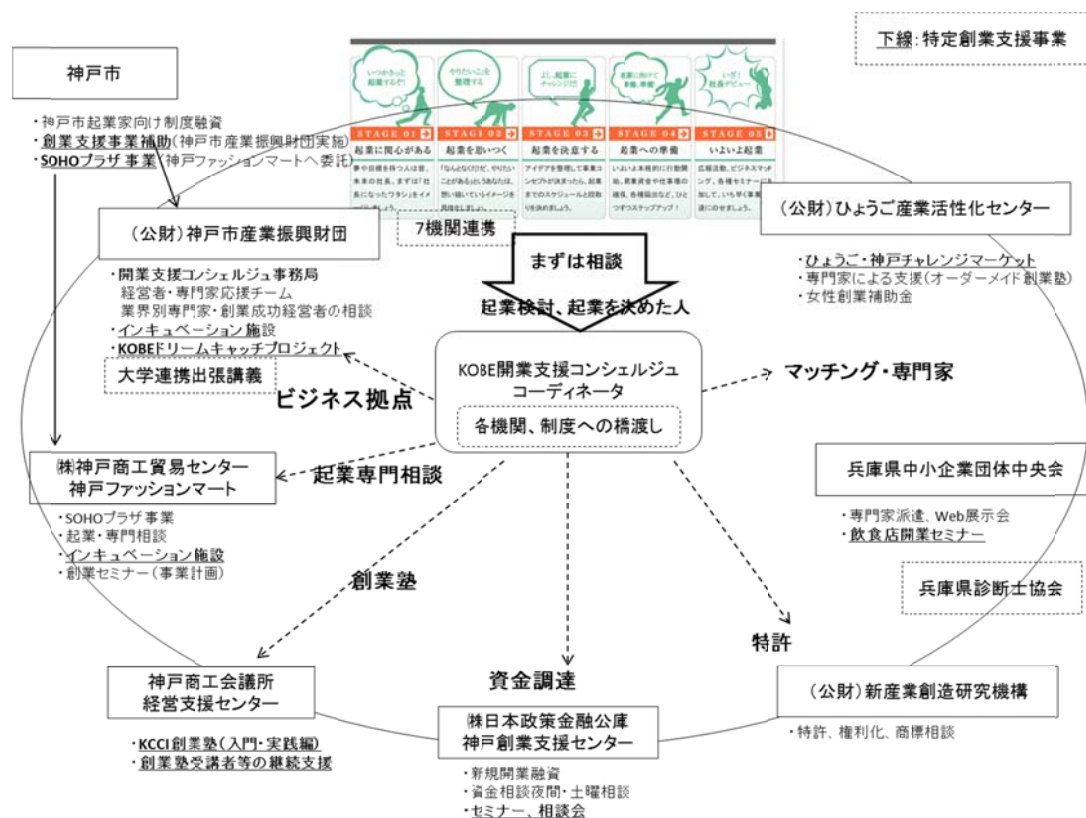
¹⁴ 第 2 回認定 (平成 26 年 6 月 20 日) に加古川市、宝塚市、第 3 回認定 (平成 26 年 10 月 31 日) に芦屋市が認定されている。

4-1 神戸市創業支援事業計画（平成 26 年 3 月 20 日認定）

平成 23 年度には、起業家の裾野拡大を図るため市内支援機関が創業支援のチームを組み、開業に関する総合支援の仕組みである「神戸開業支援コンシェルジュ」を開設した。同事業は中小企業庁の起業支援のモデルとなった事業である。同事業は、神戸市内にある支援機関の創業支援担当部署が創業支援のチームをつくり、起業・創業希望者に対して、窓口相談、セミナー、インキュベーション施設の提供、専門家支援を実施する。さらに平成 26 年度は、神戸開業支援コンシェルジュコーディネータを設置し、横断的な創業フォローにより、連携機関窓口・支援事業への橋渡しを強化している。

神戸市では、これから起業/創業を目指す方、起業/創業後間もない方に対する各種サポートを強化する起業家支援施設として、2001 年 4 月に SOHO プラザ事業を開始した。同事業開始当初は、(公財)神戸市産業振興センターがワークスペースの運営（ハード面の支援）を、(株)神戸商工貿易センター 神戸ファッションマートが交流スペースの運営（ソフト面の支援）を担うことで、神戸市内での起業・創業支援サービスの役割分担がなされていた。

図表 14. 神戸開業支援コンシェルジュのイメージ



(出所) <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki/nintei.htm>

【創業支援事業者（連携機関）】

(公財)神戸市産業振興財団、(株)神戸商工貿易センター 神戸ファッションマート、神戸商工会議所 経営支援センター、(公財)ひょうご産業活性化センター、(株)日本政策金融公庫 神戸創業支援センター、兵庫県中小企業団体中央会、(公財)新産業創造研究機構

【特定創業支援事業の内容】

(公財)神戸市産業振興財団（開業支援コンシェルジュコーディネータによる継続支援、インキュベーション、ビジネスプラン認定事業）、神戸ファッションマート（インキュベーション）、神戸商工会議所（創業塾、創業塾受講者等継続支援）、(公財)ひょうご産業活性化センター（ビジネスプラン認定事業）、(株)日本政策金融公庫（新規開業資金セミナー、資金相談夜間・土曜相談）、兵庫県中小企業団体中央会（飲食店開業セミナー、専門家派遣）

4-1-1 公益財団法人 神戸市産業振興財団（神戸市産業振興センター）

(1) KOBE ドリームキャッチ (DC)

新規創業、新事業立ち上げ・新分野進出などを考える個人、ベンチャー企業・中小企業から提出されたビジネスプランを評価委員会が審査し、認定されたプランは神戸が全力でサポートする。

審査ポイントは、以下の通りとなっている。

- a. “イノベーション（新しいアイデア・新しい価値）”によって、新たな市場が生まれるか
- b. 実施体制など、実現性はあるか

認定されたプランに対しては、資金調達、販路開拓、広報、ビジネス拠点の利用などのサポート支援を行っている。

近年は KOBE ドリームキャッチの認知度も向上し、応募者も増加している。一方、応募して落選した申請者は、自分のビジネスプランを否定されたように考えてしまい、起業などを諦めてしまうことがある。落選した申請者への事業計画のブラッシュアップを行っているが、希望者は少ない。支援する側から支援される側の意図が伝わらず、支援が中断してしまうことが多い。

(2) 食の神戸起業家等支援事業

「食の神戸」起業家等支援事業として、兵庫県中小企業団体中央会と連携した「飲食店開業セミナー」の他、調理師、栄養士、店舗デザイナーなどを派遣して問題解決をはかる「専門家派遣制度」により、経営者 から新規開業をめざす者まで広く飲食店や食品小売業を対象に支援している。

具体的なテーマとしては、「レストラン、Cafe などの新規開業」、「居酒屋、惣菜店などの新メニュー開発」、「洋菓子店、精肉店などのギフトなど新商品開発」、「飲食・食品小売業全般店舗改装経営アドバイス」などが挙げられる。

飲食業だけでなく、他の業種についても一般論的な創業支援ではなく、具体的な事業開始時における課題に対応できるような事業を行っていく。

(3) インキュベーション施設

平成 5 年に市内初のインキュベーション施設を神戸市産業振興センターに開設した。その後、順次拡大し、現在は 35 室を整備している。施設は 3 タイプ設置しており、起業段階に応じた施設の提供と成長に応じてステップアップできる仕組みを構築している。

創業準備段階の起業家向け小規模スペースは他の支援策も利用できるためニーズが高い。しかし、事業開始後に移転し本格活用をしてもらえるよう設置した起業家室は、床面積が広いため入居希望者

が少ない。また、最近では他の公的機関や民間事業者による同様の施設が増加し続けており、施設間の競争はますます激しくなっている。

インキュベーション施設は、ハード面だけでなくソフト面での支援が必要であるが、創業希望者にとってはどこが適正な支援機関であるか判断しにくい。そこで、平成 23 年度から起業家の裾野拡大を図るため、市内の各支援機関が創業支援チームを組み、開業に関する総合支援事業「神戸開業支援コンシェルジュ」を推進することで、相談者にとって最適な支援を提供できるようにしている。

(4) 神戸開業支援コンシェルジュ

社会情勢の変化とともに、働き方やライフスタイルも多様になっており、起業の条件、環境も人それぞれで、ビジネスを型にはめることも、成功の法則も表現することはできない。しかし、共通することは「起業への熱い思い」であり、そんな「何のために働くのか」を突き詰めた結果、一念発起して独立・開業の道を選ぶ、サラリーマンや主婦、学生、定年退職者などのチャレンジを応援するため、平成 23 年度に「神戸開業支援コンシェルジュ」がスタートした。

現在の参画機関は、神戸市産業振興財団 創業・新事業支援課、神戸商工会議所 経営支援センター、(株)神戸商工貿易センター 神戸ファッションマート(SOHO プラザ事務局)、日本政策金融公庫 神戸創業支援センター、兵庫県中小企業団体中央会、(公財)ひょうご産業活性化センター 創業推進部、(公財)新産業創造研究機構(NIRO)の7機関である。

起業・創業に関する相談対応は多岐にわたり、(公財)神戸市産業振興財団の職員だけで、相談内容を見極め最適な窓口への橋渡しをおこなっていた。

一方、「神戸開業支援コンシェルジュコーディネータ」の配置後は、創業のイメージが初期相談から事業計画策定支援など専門スタッフによる幅広い対応が出来るようになった。窓口相談業務を実施している中小企業診断士が、課題ごとに違う分野の専門家に割り振っているため、1人が総合的に対応するのに比べて、より専門性を発揮することが可能となっている。

また、1回だけの相談で終了するのではなく、相談者自らが検討すべきことを明らかにし、次の訪問時の相談内容が充実したものとなるよう動機づけを行い、次の相談担当者へ引き継ぎもスムーズに行っている。

今後は、「神戸開業支援コンシェルジュ」の範囲を拡大し他の地域の支援機関との連携を強化していくことも検討している。

4-1-2 (株)神戸商工貿易センター 神戸ファッションマート SOHO プラザ事務局¹⁵

(1) 起業支援専門家による『起業相談』(無料)

神戸ファッションマートでは、SOHO プラザ事業でのソフト面の充実のため、プラザ開設当時から各分野の専門家による「経営相談」を実施していた。さらに、平成 19 年からは、中小企業診断士で構成された起業支援専門相談員を配置し、起業・創業に特化した専門相談サービス「起業相談」を行っている。「起業相談」では、対象を『起業に興味のある方』、『起業を目指している方』、『起業して間もない方』に限定し、起業・創業に関する様々な悩み・疑問に対応している。

¹⁵(SOHO プラザ/KFM)、シューズプラザ (SOHO プラザ/SP) の 2 ヶ所

現在では、3名の起業支援専門相談員を配置し、毎月8回（KFM：月6回、SP：2回）の相談日を設定して会員登録された相談希望者・起業家の相談に対応している。

同所では、各分野の専門相談員や起業支援相談員のプロフィール・専門性（得意業種や得意分野等）を予め公表することで、相談希望者自身が相談相手を選択できるようにしている。更に、利用回数制限を設けず複数の相談員との相談も可能とし、夜間や休日にも相談日を設定するなど、利用者の利便性を向上させる取り組みを積極的に行っている。

(2) 専門家による無料『経営相談』

『経営相談』では、経験豊かな各分野（法律/契約書、税金/会計、特許、資金調達、営業/販売強化など）の専門家が、経営・事業遂行に関する様々な課題・悩みなどに的確に対応している。

神戸ファッションマート（東灘区 六甲アイランド内）にて、各分野で月1回開催されている。

(3) セミナー・講座

神戸ファッションマート及びシューズプラザのSOHOプラザでは、毎年、創業希望者及び創業準備者を対象とした起業セミナーを年2～3回開催している。同セミナーは、創業希望者の構想を事業計画書として具体化するまでのプロセスを、講義とワーク、グループディスカッションを通して理解・習得させることを目的としている。また、起業家を対象とした経営知識・スキルの習得を目的とした個別講座も随時開催している。平成24年度は、起業セミナーを神戸ファッションマート及びシューズプラザのSOHOプラザでそれぞれ1回ずつ（計2回：セミナーの構成：4時間×4回）開催した。

また、シューズプラザでは、創業準備者及び起業家を対象としたスキルアップ講座『経営基盤を固めたい新米経営者のための基礎養成講座「広告宣伝編」・「営業販売編」（各2時間）』の開催を予定している。例えば「広告宣伝編」ではお客様が商品・サービスを買うところまでご案内するための仕組みの作り方を紹介するなど、同講座は経営実務に直結したより具体的な内容で構成されている。

(4) 起業時に最適な『スペース・オフィス』の提供

最近では、従来のインキュベーション施設の運営だけではなく、起業家及び創業準備者の自主性を重視したコワーキングスペース（神戸市東灘区六甲アイランド・神戸ファッションマート内にある24時間365日利用可能なシェアオフィス）も開設した。コワーキングスペースやスモールオフィス、サポートオフィス、チャレンジオフィスなど、起業家の成長段階によって使い勝手のよい、広さや形態の異なる様々なオフィスを、通常のテナントよりも安く提供している。加えて、オフィススペースの提供だけではなく、専門家による無料相談や楽天市場出典支援、FASHIN DATA BANK（ファッションデータバンク）など、起業後のサポートも行っている。

4-1-3 日本政策金融公庫 神戸創業支援センター

(1) 創業に関する情報提供

① 創業相談

創業計画書作成のポイントなどを助言。兵庫県内6支店及び神戸創業支援センターにおいて、毎週木曜日を定例相談日として対応している（他の曜日でも可能）。また、（公財）ひょうご産業活性化セ

ンター及び SOHO プラザ（(株) 神戸商工貿易センターが事務局として運営する施設）において、出張相談会（予約制）を開催している。

②創業支援セミナー等の開催

創業前・創業後のさまざまなステージの方を対象に各種セミナーを開催。資金調達のポイント等を分かりやすく説明している。また、図書館との連携により、創業に関する企画展示も開催しているほか、セミナー・イベント情報は、日本政策金融公庫ホームページで確認できる。

③その他

創業支援団体等との連携により、タイムリーな支援を行っている。このほか公庫では、起業家応援マガジン（毎月第 4 水曜日に配信されるメルマガ。登録無料）等のさまざまな情報提供サービスを行っている。

(2) 創業支援のための融資制度

創業向けの融資制度として、「新規開業資金」、「女性、若者/シニア起業家資金」、「ソーシャルビジネス支援資金」、「中小企業経営力強化資金」等がある。融資金利については、使いみち、返済期間、担保の有無などによって異なる利率が適用される。また、無担保・無保証人での融資制度の利用も検討することができる。

4-1-4 神戸商工会議所

(1) 創業相談

専門相談員を配置し、創業に関する知識をつけていただくように指導している。相談内容に応じて、各分野の専門家を派遣などし、商工会議所の支援メニューなども紹介している。

相談者は創業目前の方が多く、相談に来られた方の開業確率は比較的高い。しかし、相談者のレベルもさまざまであり、レベルに応じた対応が求められている。

(2) KCCI 創業塾

新規事業の立ち上げ・新分野進出を目指す方のベンチャースクールであり、ビジネスの立ち上げや経営に必要な知識を短時間で体系的に受講できる。毎年 6～7 月の毎週土曜日計 4～6 回開催。修了後、個別指導・金融あっせんなど、一貫した支援体制を確立している。

創業に関する知識を身に付け、さらに、参加者同士のネットワークを構築してもらい、創業の先輩の体験談、創業に必要な知識の講義、事業計画書の作成など 4～6 日にわけて講義していく。

6 月～7 月の創業塾では、40 名が受講し約 3 割が開業している。受講者の中には、創業に対する夢があっても、家庭内の事情により創業を断念し再就職する人や定年退職後の第二の人生で創業を考えており、ゆっくり考えており開業がどんどん先延ばしになっている人などもいる。また思い先行型で、現実性の乏しい事業計画が多く、財政的な基礎知識が不足している創業希望者もいる。

4-1-5 (公財) ひょうご産業活性化センター

(1) ひょうご・神戸チャレンジマーケット

中小企業支援ネットひょうご((公財)ひょうご産業活性化センター他 18 機関)では、創業・第二創業、経営革新に取り組む中小企業等を支援するため、平成 19 年度から「ひょうご・神戸チャレンジマーケット」年 2 回(前期・後期)を実施している。発表企業は、ビジネスプランを参加企業である金融機関や取引先にプレゼン(時間は 20 分)することでアピールし、プレゼン後には、個別商談のために別のスペースを設け、ゆっくり商談できる時間を設定している。

対象者は、兵庫県内に主たる事務所を有し、成長分野での創業・第二創業、経営革新に取り組む中小企業・個人。なお、県外企業は、県内へ進出予定もしくは県内企業への販路開拓等を目的とする場合は、マーケットでの発表の対象となるが、認定は受けられない。

(2) 起業等にチャレンジするための無利子貸付金(ひょうご・神戸チャレンジマーケット連携事業)

有望なビジネスプランを有し、兵庫県内において起業等にチャレンジする方で、下記のいずれかに該当する方(公益財団法人ひょうご産業活性化センターが実施するひょうご・神戸チャレンジマーケットに申込みをする企業等に限り。)

原則として創業後 5 年未満、起業する場合は次の 1 から 3 までのいずれかに該当すること

対象者の要件は、1. 同一業種の事業所(中小企業に限らない)に継続して 3 年以上勤務し、最終の事業所を退職したのち概ね 1 年以内にその技術又は経験を活かし、県内で同一業種により営業を開始しようとする者、2. 法律に基づく資格を有し、原則として資格取得後 5 年以内に県内でその資格により営業を開始しようとする者、3. 特許法、実用新案法、意匠法に基づく出願による登録を受け(第三者からの技術移転を含む)、その技術を用いて、県内で営業を開始しようとする者。

4. 創業後 5 年以上の場合は、新たに経営革新計画の認定を取得した者、または認定計画期間中の者。

(3) 女性起業家支援事業

地域の需要を創出し、地域経済の活性化を図るため、新しい感性や豊かな経験を有する女性の活力を引き出し、活躍しやすい環境を整える「女性起業家支援事業」を実施している。

具体的には、県内で起業や第二創業を目指す女性のうち、審査委員会において有望なビジネスプランであると選定された方に対し、新たなビジネスプラン開発や新事業展開を行うための経費の一部を補助する。

また、起業の場合、補助金とともに、事業実施に伴う必要な経費について無利子貸付制度「ひょうごチャレンジ起業支援貸付」を同時申請することができる。これにより事業実施に必要な経費について、上記補助金上限 100 万円の申請とは別に、貸付金として最大 200 万円を申請することができる。(第二創業の場合は貸付申請できない)

貸付限度額：200 万円※貸付額は万単位、最低金額は 100 万円、貸付利率：無利子、貸付期間：10 年以内(うち 3 年据置(返済猶予期間))

(4) 事業化コンサルティング

創業希望者や経営者に専門の経営コンサルタントを派遣し、チャレンジマーケットでのプレゼンテ

ーションを念頭においてビジネスプランのブラッシュアップを行い、事業化を支援することを目的とした個別指導を行う。

なお、ビジネスプランのレベルアップにより『チャレンジマーケット』等での資金調達や販路開拓のチャンスが広がる。(マーケットでの発表に関しては、別途選考がある)

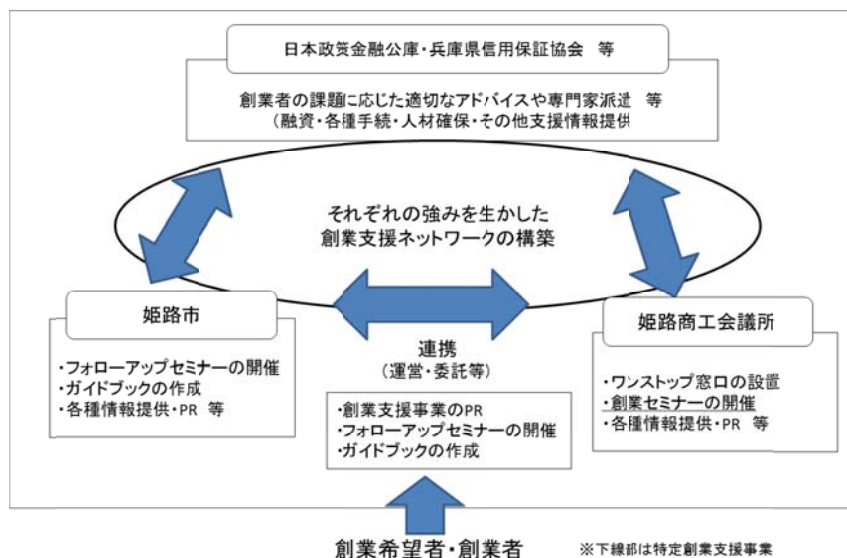
対象者は、以下のいずれかに該当する創業希望者や経営者

- ・ 県内各地の商工会議所・商工会等で開催されたベンチャースクールを修了した者
- ・ 県内で創業または第二創業を予定している者で、自らのビジネスプランのレベルアップを望む者

4-2 姫路市創業支援事業計画 (平成 26 年 3 月 20 日認定)

本地域においては、以前より各団体が創業支援の取り組みを行ってきたが、創業より廃業が上回る状況が続いていた。これまでの取り組み体制を強化する創業支援ネットワーク (以下、姫路創業ステーション) を構築し、創業希望者に対して、窓口相談、創業セミナーの開催、情報提供等の創業支援事業を行う。

図表 15. 姫路市創業支援事業計画



(出所) <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki/nintei.htm>

【創業支援事業者 (連携機関)】

姫路商工会議所、姫路市商工会、日本政策金融公庫姫路支店、兵庫県信用保証協会姫路支所、兵庫労働局、姫路職業安定所、兵庫県弁護士会姫路支部、兵庫県司法書士会姫路支部、兵庫県土地家屋調査士会姫路支部、近畿税理士会姫路支部、兵庫県社会保険労務士会姫路支部、兵庫県行政書士会姫路支部、兵庫県宅地建物取引業協会姫路支部

【特定創業支援事業の内容】

姫路商工会議所：創業セミナー

4-2-1 姫路商工会議所

(1) 姫路創業ステーション

姫路市商工会議所では、窓口を設置して創業支援の専任スタッフによる相談を行っている。姫路市、日本政策金融公庫姫路支店、兵庫県信用保証協会姫路支所、ハローワーク、弁護士、税理士等幅広いネットワークで多角的に支援を実施している。市の広報誌等でのPRのほか、図書館等、市の施設で商工会議所の創業支援をPRしてもらい創業ステーションの認知度向上を図っている。

(2) 創業セミナー、創業スクール、創業塾

創業セミナー参加者が起業した場合は、継続的なフォローを実施している。必要に応じ、ミラサポを活用した相談や助言を実施している。また、創業者交流会を実施するなどビジネスチャンスを見つける機会を設けている。なお、創業セミナーや創業塾修了者の開業率は10%程度である。当初計画と違うビジネスでの開業もある。

創業に関する窓口相談の内容としては、補助金や助成金の申請に関する相談など、資金調達に関する内容が多く、事業の内容も比較的具體化している。一方、創業セミナー等への参加を希望する受講者は、まだ、事業計画や事業内容が具体的に決まっていないこともあり、創業に関する支援ニーズも異なっていると考え、創業ステージに応じた支援を実施している。

4-2-2 姫路市商工会

(1) 個別相談

創業に関する個別相談は、経営指導員が個々に対応している。高度な専門性が必要な相談案件に関しては、商工連合会の専門家派遣を利用している。商工連合会の専門家には、中小企業診断士のほか、税理士や建築士、フードコーディネーターなども登録しているため、幅広い分野への対応が可能である。

(2) 創業セミナー

姫路市商工会では、年に1回創業セミナーを実施している。3年連続で創業セミナーを開催しているが、参加者は10名前後である。集客に関してはチラシ配布のほか、有料の広告も活用している。

参加者のうち、約6割が女性で創業セミナー参加後、開業に至るのはおよそ20%である。

創業セミナーの参加者同士や講師との情報交換や交流を深めるため、有志による懇親会なども実施している。参加者同士の交流の場を設けることで、受講者の満足度の向上に繋がるとも考えている。

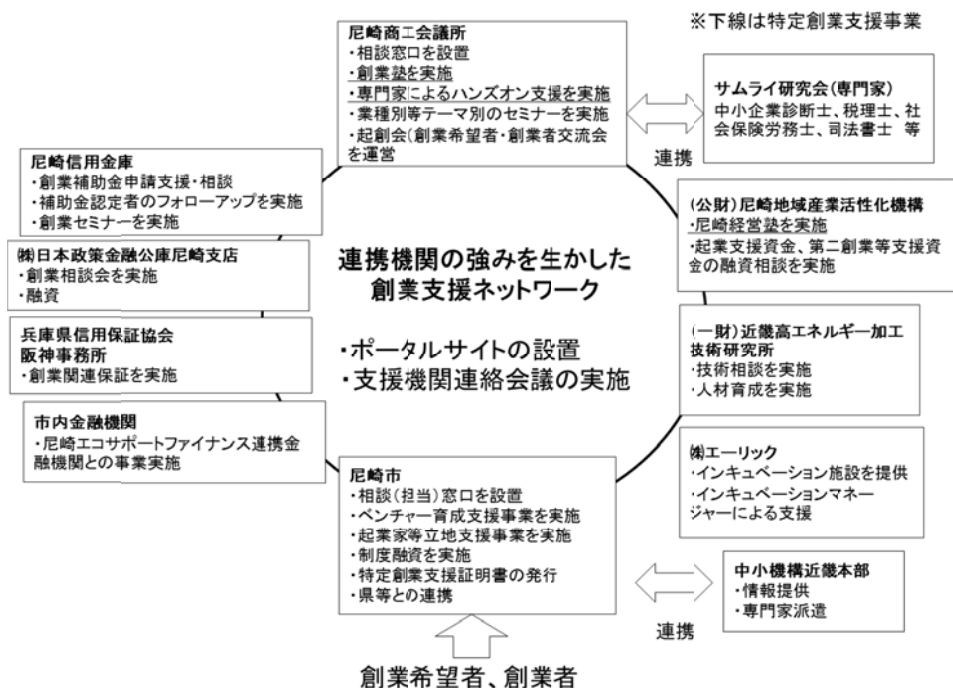
次年度以降は、創業セミナー参加者に対して個別相談会を設けるなどフォロー体制の充実を図ることも検討している。

なお、昨年度の創業セミナー「姫路 de 創業スクール」は姫路市商工会議所と共催で実施した。

4-3 尼崎市創業支援事業計画（平成 26 年 3 月 20 日認定）

平成 25 年度からスタートさせた新たな総合計画の「産業活力とまちの魅力を高める」取り組みとして、社会的企業の活動や起業が生まれることは、地域での経済循環の促進に寄与するものとして、その支援を行うことが位置づけられている。また、まちづくり基本計画の「地域経済の活性化」のなかで、地域での新たな産業・雇用の創出、地域経済の活性化を目指す施策の方向性を示しており、創業支援事業に取り組む必要性を打ち出している。そこで、ベンチャー育成支援事業や起業家等立地支援事業の取り組みを強化、追加、体制整備を行う。

図表 16. 尼崎市創業支援事業計画



(出所) <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki/nintei.htm>

【創業支援事業者（連携機関）】

尼崎商工会議所、尼崎地域産業活性化機構、近畿高エネルギー加工技術研究所、㈱エーリック、尼崎信用金庫、(株)日本政策金融公庫尼崎支店、兵庫県信用保証協会阪神事務所

【特定創業支援事業の内容】

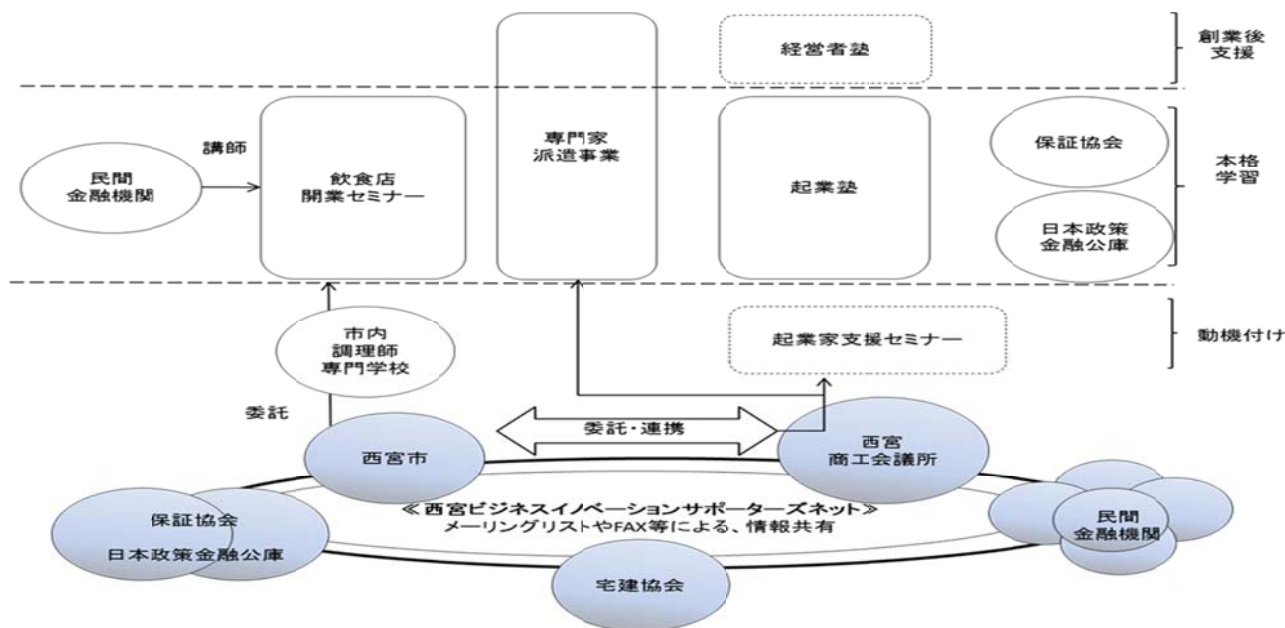
尼崎商工会議所：創業塾（5回）、専門家によるハンズオン支援（1か月以上にわたり4回以上のアドバイス）

尼崎商工会議所では、入門編としての「創業セミナー」から、具体的方向付けをする「創業塾」、創業後の勉強会としての「起創会」まで、創業者の段階に応じたきめ細かい支援を実施している。また、ホームページ、メルマガ、フェイスブックなどを利用して創業者との関係強化を図り、知識面、心理面での支援を心掛け、「失敗しない創業」を目指している。そのために、創業者に密着した、専門家によるハンズオン支援や、産業フェア出展など創業者の販路拡大支援なども行っている。

4-4 西宮市創業支援事業計画（平成26年3月20日認定）

西宮市では、以前から西宮商工会議所と連携し、多種多様な創業支援を実施しており、「創業に向けての動機付け整理」→「具体的かつ本格的な学習」→「創業後のアーリーステージを対象とした支援」という、ステージごとに整理された事業展開を行っている。また、創業前から創業後も利用できる専門家派遣事業など、一体的な支援策を実施している。

図表 17. 西宮市創業支援事業計画



(出所) <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki/nintei.htm>

【創業支援事業者（連携機関）】

西宮商工会議所・日本政策金融公庫・兵庫県信用保証協会・民間金融機関・宅建協会

【特定創業支援事業の内容】

西宮ビジネスイノベーションサポーターズネットの利用による窓口相談

西宮商工会議所：起業家支援セミナー、起業塾、経営者塾、専門家派遣事業、商工会議所による重点的な経営指導

市内調理師専門学校：飲食店開業セミナー

西宮商工会議所では、夢としての起業段階向け「起業家支援セミナー」から、事業計画作成を目指す「起業塾」、起業後の「経営者塾」までステージに応じたきめ細かい支援策を設定し、ステージごとに必要とされる知識や情報の提供、スキルアップや意欲の向上を図っている。支援策には成功者の体験談、融資模擬面談、少人数グループでのワークショップなど多彩なメニューも盛り込まれ、新たに、これまで取り組むところが少なかった初期起業準備者向けの支援として「起業入門塾」を開設する。

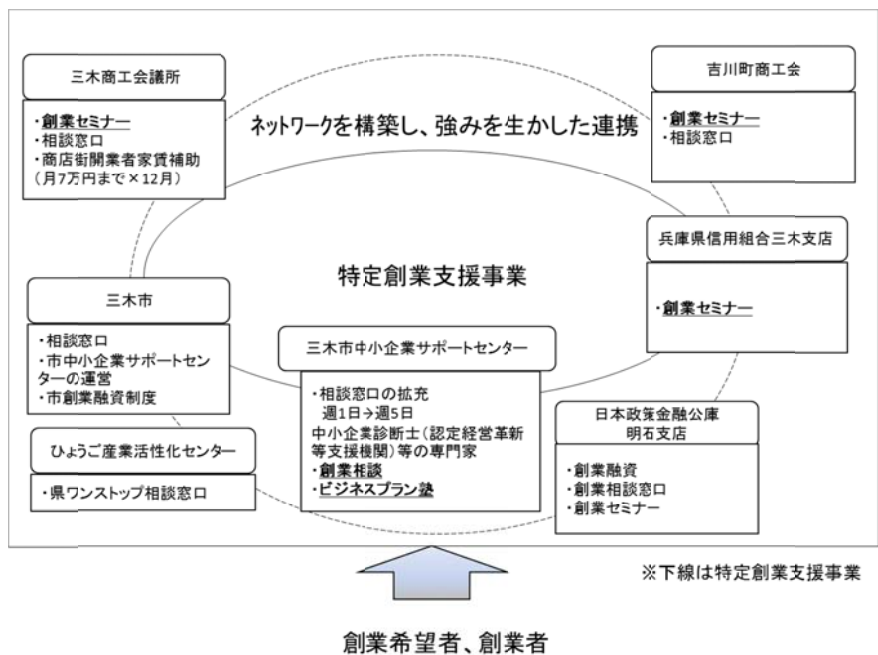
また、女性起業家や創業希望者のフェイスブックなどのネットワークに参加し、そこでの「ママのフ

ェスタ」に参加するなど、積極的かつ直接的に創業支援策等の情報発信を行っている。

4-5 三木市創業支援事業計画（平成 26 年 3 月 20 日認定）

平成 25 年 3 月に制定された三木市中小企業振興条例に基づき、経営相談窓口を設置し、商工会議所、商工会、地域金融機関等との中小企業支援ネットワークの構築を図るとともに、中小企業サポートセンター設置、起業相談、起業セミナー等の施策を行っている。

図表 18. 三木市創業支援事業計画



(出所) <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki/nintei.htm>

【創業支援事業者（連携機関）】

三木市中小企業サポートセンター、三木商工会議所、吉川町商工会、兵庫県信用組合三木支店

【特定創業支援事業の内容】

三木市中小企業サポートセンター：創業相談、ビジネスプラン塾、三木商工会議所：創業セミナー
 吉川町商工会：創業セミナー、兵庫県信用組合三木支店：創業セミナー

中小企業振興審議会答申の基本的な方向として、「ものづくりイノベーションの推進」「活力ある新たな産業の創出」「まちのにぎわいの再生」を掲げ、経営革新支援や起業支援に積極的に取り組んでいる。時代や社会のニーズを捉えた新分野の開拓や経営改革を促進し、三木の企業の強みを強力に情報発信することで、「ものづくり都市三木」をブランド化することや人材確保と人材育成を図る取り組みもみられる。

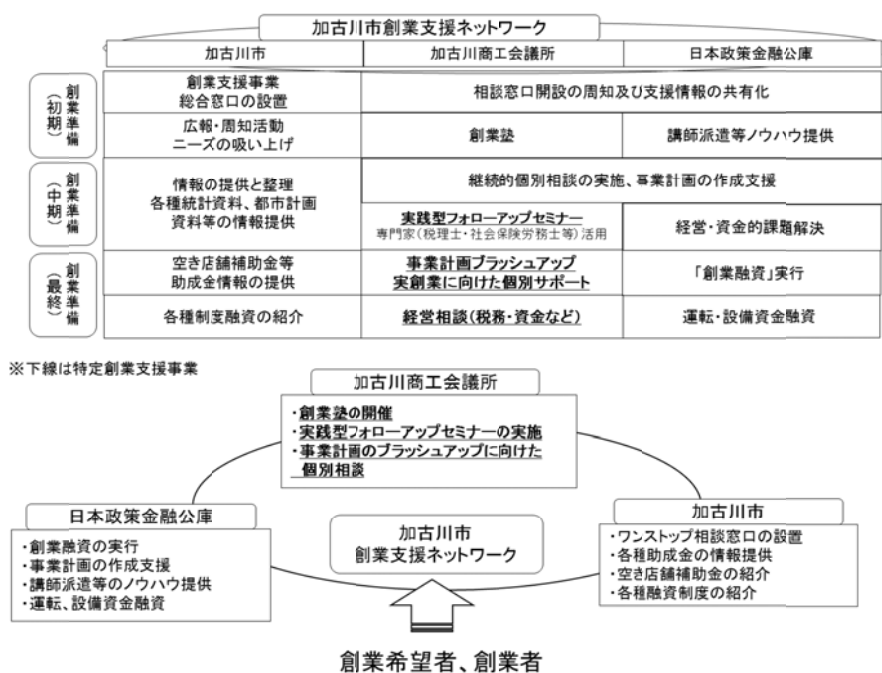
また、吉川町商工会、兵庫県信用組合三木支店の創業セミナーが特定創業支援事業に認定されていることも他地域では見られない特徴である。

4-6 加古川市創業支援事業計画（平成 26 年 6 月 20 日認定）

加古川市においては、商工業の新たな新陳代謝促進を図るため、以前から加古川商工会議所と連携し創業塾など起業支援に取り組んできたが、本計画により、「加古川市創業支援ネットワーク」を形成し、この取り組みを強化、体制整備する。

平成 26 年～29 年にかけて、創業希望者に対して、ワンストップ窓口相談、創業塾、実践型フォローアップセミナー事業等による支援を実施する。

図表 19. 加古川市創業支援事業計画



(出所) <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki/nintei.htm>

【創業支援事業者】

加古川商工会議所、日本政策金融公庫

【特定創業支援事業】

加古川商工会議所：創業塾の開催、実践型フォローアップセミナーの実施、事業計画のブラッシュアップに向けた経営相談

(1)かこがわ創業応援団

創業者希望者が円滑に事業を立ち上げられるようにワンストップで相談に対応している。各構成機関の主な役割は以下のとおりである。

加古川市：相談窓口として相談者のニーズに合わせて支援機関を紹介

加古川商工会議所：創業支援セミナー、個別相談

日本政策金融公庫：創業の為の融資メニューを準備

今年度が初めての開設であることから認知度の向上が課題であり、市と連携を強化し、ホームページや広報誌への掲載、市の施設でのPRを積極的に行ってもらうなど、認知度向上に努めている。

(2) 創業塾

毎回 5 回程度のコースで複数の講師によるセミナーを実施している。セミナー終了後に、計画書の書き方などについて職員や講師が個別で指導することがある。毎回 50 名程度が参加しており、創業希望者のみならず後継者や元経営者でも参加が可能である。塾参加者の開業率は約 10%程度と推測される。明確なアイデアがあって参加するというより、飲食店をやってみたい、趣味で儲けてみたいなど具体的なプランを持たずに参加する人が多い。特に、事後のフォローは実施していない。

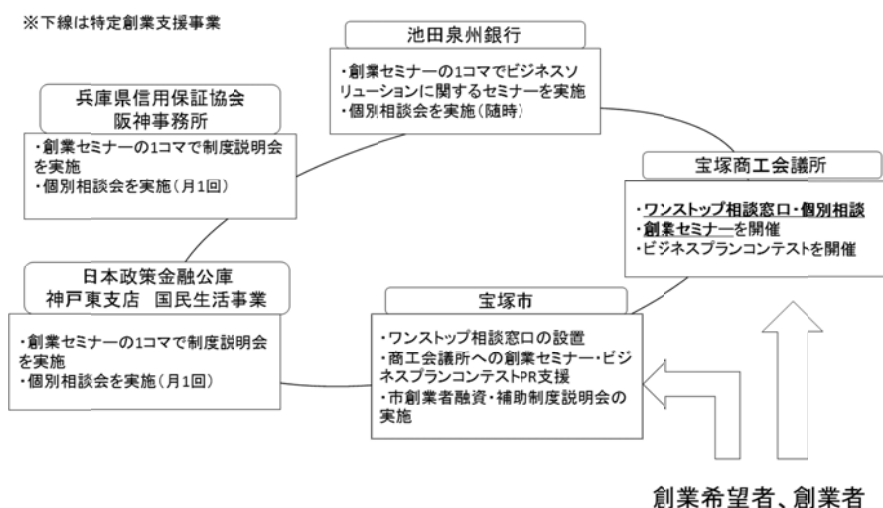
今後は、塾受講後のフォローおよび起業後のフォロー体制づくりに努めるとともに、ステージやレベルに応じた内容に分割して実施することを検討している。

また、今後は、集客対策が必要であるが、女性向けやシニア向けなど特定の層に特化したセミナーの実施も予定している。

4-7 宝塚市創業支援事業計画（平成 26 年 6 月 20 日認定）

宝塚市の起業支援施策については、起業家等支援資金や起業融資活用者利子補給金といった起業希望者対象の優遇制度を設けて支援を行ってきた。この取り組みを強化し、共同体制を整備する。具体的には、相談窓口の設置、創業セミナーやビジネスプランコンテストの開催などにより創業支援を強化しようとするものである。

図表 20. 宝塚市創業支援事業計画



(出所) <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki/nintei.htm>

【創業支援事業者】

宝塚商工会議所、日本政策金融公庫 神戸東支店 国民生活事業、兵庫県信用保証協会 阪神事務所、池田泉州銀行

【特定創業支援事業】

- ①【相談窓口の設置】市と宝塚商工会議所に相談窓口を設置して、創業に関する相談を随時受付ける。
- ②【起業セミナー等の開催】経営コンサルタント、税理士が講師となって、経営、財務、人材育成、販路開拓など創業に必要な知識が身につけられるセミナーを開催する。
- ③【ビジネスプランコンテスト】事業計画書の作成やプレゼンテーション審査での発表を通じて、自らのアイデアを、採算性のある、差別化された、かつ持続可能なビジネスプランにまで高めるよう考える機会を提供する。また、必要に応じて個別相談や創業セミナーを通じて指導・助言も行い、金賞受賞者へは賞状、賞金を贈呈し、継続的な支援を行う。

(1) 創業セミナー

7月に4回程度のコースで、複数の企業経営者や講師で実施している。カリキュラムの1日目には、創業希望者の掘り起しとして、起業動機の見え方や参加者自身の知識・能力の棚卸しから始めて、事業計画を作成してく上で必要な知識を習得できるようになっている。その中には、架空の事業をグループで起業する前提で、事業計画書を作成し、発表するグループワークもある。さらにSWOT分析や人事労務管理の知識を習得する講座では、心理学者でもある講師が指導し、心理学的な観点からも指導している。昨年度は、宝塚市立男女共同参画センター・エルと共催で、女性向けの創業セミナーを2回コースで開催した。定員20名が満員になるほど人気であったが、子育て中の女性にも参加できるように、一時保育を備え、受講生に好評であった。また、一時保育を取り入れるように考えられている。

(2) 500円 de スタンプラリー

宝塚市内の事業者の協力を得て、ワンコインでの商品やサービスを提供してもらい、冊子にして市内に配布している。掲載されているお店を複数回るスタンプラリー方式をとっており、スタンプがいっぱいになると、宝塚の旅館やホテルなどの宿泊券等が当たるようにしており、利用率を向上させている。このスタンプラリーは、創業者が創業間もない時期に困る集客に役立っており、知名度向上に貢献している。宝塚商工会議所会員の方の掲載料は無料で、創業者にとって良いプロモーションツールとなっている。

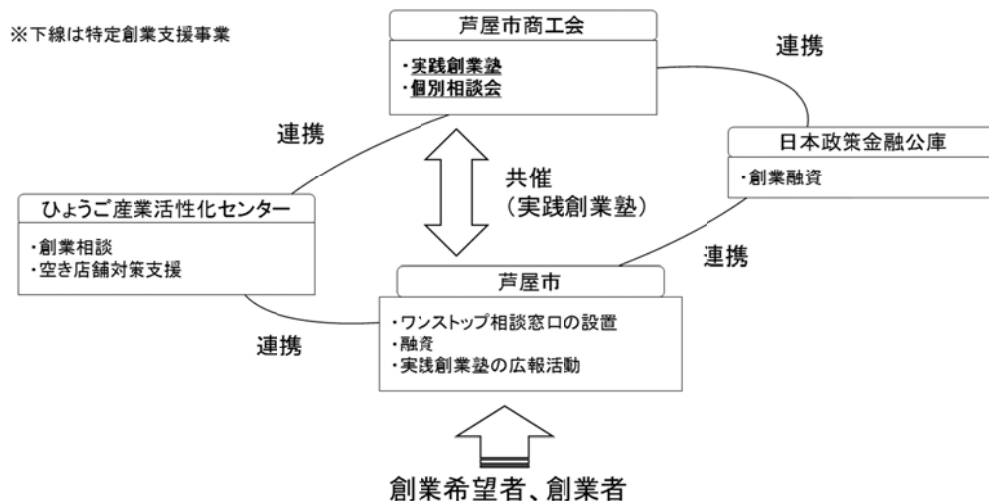
4-8 芦屋市創業支援事業計画（平成26年6月20日認定）

芦屋市は、豊かな自然環境と便利な交通環境を併せ持つ優れた生活環境を有する住宅都市である。その生活に密着した、品位に満ちた小売店やサービス業が、多く存在している商業環境に応じたビジネスモデルの構築、資金調達など、「創業に必要な要素に応じて、適切な創業支援の提供を行う。

- ① 地域資源の活用の仕方（芦屋市・芦屋市商工会）
- ② 許認可、手続き（芦屋市・芦屋市商工会）
- ③ 資金調達（芦屋市・日本政策金融公庫）
- ④ ターゲット市場の見つけ方（芦屋市商工会）
- ⑤ ビジネスモデルの構築の仕方（芦屋市商工会）
- ⑥ 売れる商品サービスの作り方（芦屋市商工会）

- ⑦ 適正な価格の設定と効果的な販売方法について（芦屋市商工会）
- ⑧ 事業計画書の作成（芦屋市商工会）
- ⑨ コア事業の事業展開の可能性や関連事業への拡大の可能性（芦屋市商工会）

図表 21. 芦屋市創業支援事業計画



(出所) <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki/nintei.htm>

【創業支援事業者】

芦屋市商工会

【特定創業支援事業】

実践創業塾、個別相談会

芦屋市は、「富裕層の多い街であり、商売しやすい」と地域外から見られがちで、創業相談も、ケーキ店、エステ、美容院、ブティックなどの開業を目指す女性が多くなっている。しかし、市外へ通勤する住民が多く、大阪や神戸で買い物をするので、市内で商売するには固定客を確保した上でないと成功する確率は低いようである。

商工会が行った開業セミナーを終了した女性起業家がリーダーとなってネットワークが形成され、商工会で相談すれば親切に対応してもらえるということが拡散されており、相談者の数は増加している。

また、認定支援機関である税理士や金融機関と情報交換会を行い、補助金や融資の申し込みで悩む相談者を適切な窓口で紹介できるようにしている。

4-9 兵庫県下の創業支援のまとめ

4-9-1 創業者のステージに応じた支援策

これまで見てきたように、各支援機関では、とりわけ開業率の高い地域では、4つのステージを意識した支援策が実施されており、以下のように創業者の成長に沿い、成長段階に応じた支援が行われている。

(1) 潜在的創業希望者への支援

この段階に関しては、チャレンジ意欲を喚起するために創業成功者の体験談など創業を身近に感じてもらえる支援が有効である。また、夢が先行して事業計画の具体性が乏しい参加者については、話をよく聞いて課題を抽出しプランを再検討する対応が効果的である。各支援機関では、支援策の認知度が低く創業希望者に支援情報が届いていないという悩みを持つところが多い。一方で、尼崎、西宮、姫路各商工会議所などでは、広報など従来の認知度向上策に加えて、ホームページ、フェイスブックやLINE@などを利用して創業希望者への積極的な接触が行われている。また、西宮商工会議所では、婦人創業者グループの「ママのフェスタ」などの企画に参画している。

これらの活動では、支援を必要とする人たちのニーズ把握、支援機関としての情報発信、情報交換による細かな支援フォローなどが目指されている。支援策の認知度を向上させ、効果を高めるために、こうした創業希望者に積極的に近づいてゆく姿勢が注目される。

(2) 初期創業準備者への支援

初期の創業希望者にとっては直ちに事業計画の作成に着手することが難しい場合が多い。ここでは事業計画に対して具体的なイメージを持つことが有効である。西宮商工会議所では、「起業入門塾」を開催することを予定し、フェイスブックなどによる創業者への個別フォローも含めて、受講者がスムーズに創業準備者段階へ進むことを目指している。また、この段階の人たちをはじめとする創業者達に対して、姫路商工会議所と姫路市商工会とが共同して「姫路 de 創業スクール」を開催し、創業初期準備者への支援を行っている。

(3) 創業準備者への支援

この段階では、創業希望者の課題はより具体的なものになる。県下の支援機関では、創業塾、または個別相談・専門家派遣を実施し、創業を志す人の夢を具体的な事業計画にまで高める支援が実施されている。同時に、尼崎商工会議所、西宮商工会議所などでは、失敗しない創業、知識面・心理面での支援が心掛けられている。産業フェア出展（尼崎商工会議所）、融資模擬面談（西宮商工会議所）、ミラサガを活用した相談や創業者交流会（姫路商工会議所）などの実践的支援も注目される。日本政策金融公庫など金融機関が行う創業融資支援も、この創業直前段階では重要なものとなる。

(4) 創業者への支援

継続して地域経済を振興し雇用を増やすためには、創業直後の創業者に対する経営安定化の支援が欠かせない。神戸市産業振興財団のインキュベーション施設、尼崎商工会議所の起創会、西宮商工会議所の経営者塾、姫路商工会議所による創業後のフォローなどの取り組みが実施され、そこでは資金調達のための各種融資支援、販売先の確保のためのマッチングや販売先紹介などの実践的な対応がなされている。

この様に、開業率の高い地域では、潜在的創業希望者が創業者になるまでの4つのステージに応じた、きめの細かい具体的な対応策が講じられている。人員の不足などの要因によって十分な支援策の提供が困難な地域では、同様の悩みを持つ地域が共同して、4つのステージに応じた支援策を進めることが、創業希望者数と創業率を増加させるために重要であると思われる。

4-9-2 「創業支援事業計画」に関する支援策

兵庫県下において、平成26年3月に「創業支援事業計画」を提出し「産業競争力強化法」に基づく認定を受けた市区町村は、神戸市、姫路市、尼崎市、西宮市、三木市である。続いて同年6月以降に加古川市、宝塚市、芦屋市が認定されている。各認定自治体においては、自治体、金融機関、商工会議所及び創業に関連する諸機関をメンバーとした支援ネットワークが構築され、創業希望者や創業準備者に対して窓口相談、創業セミナーの開催、情報提供等が実施されている。ここでは各地域の創業支援を、「創業支援事業計画」における支援機関連携という観点から考えてみる。

創業支援事業計画における連携では、「創業支援活動の認知度向上」、「支援機能の分担決定」、「支援機能の共同化」、「ワンストップ機能の確保」、「開業支援コンシェルジュコーディネータ（橋渡し機能）」の設置という面から強化を図っている。

(1) 創業支援活動の認知度向上

ここでは潜在的創業希望者を勧誘するために連携支援の情報発信が行われている。更に、連携してポスターその他による情報発信と、創業セミナーなどの支援が行われている。

神戸市では、創業支援事業者として認定された日本政策金融公庫と神戸市産業振興財団、神戸商工会議所ほかの機関とともに総合支援のパンフレットを製作し、創業塾などを開催している。神戸商工会議所「KCCI 創業塾」では入門から受講後の継続フォローを実施している。また、神戸市産業振興財団「ドリームキャッチ（DC）」ではビジネスプランを評価委員会で審査して認定プランを支援している。兵庫県中小企業団体中央会は「飲食店開業セミナー」を開催している。

(2) 支援機能の分担決定

支援機能は次のように分担して実施されている。事業計画支援（商工会議所）、創業融資支援（金融機関）、公的補助金・助成金（自治体）、創業後のフォロー（商工会議所）等である。これら各機関での情報共有が重要である。

事業計画の策定支援は、各商工会議所などで実施され、融資支援は、日本政策金融公庫神戸創業支援センターその他各金融機関の創業融資が実施されている。公的補助金などは、神戸市が神戸市産業振興財団を介して「創業支援事業補助」を実施するなどがある。創業後のフォローについては、神戸市の委託を受けた(株)神戸商工貿易センター「SOHO プラザ」、(公財) ひょうご産業活性化センター「ひょうご・神戸チャレンジマーケット」、(公財) 新産業創造研究機構の特許・権利化・商標相談、尼崎市によるインキュベーション施設運営などがある。

(3) 支援機能の共同化

情報発信や創業セミナー及び仕入先・販売先開拓などの共同開催が行われている。「姫路創業ステーション」でのネットワーク支援、芦屋市の「実践創業塾」の共催、西宮商工会議所と金融機関による模擬融資面談などがあり、仕入先・販売先開拓では、尼崎市と尼崎商工会議所「起創会」による産業フェア出展、西宮市と西宮商工会議所「起業塾」による販売先マッチングなどがある。

【コラム】兵庫県信用保証協会の取り組み¹⁶

平成 26 年度経営計画

(2) 業務運営方針

地域経済の担い手の中心である中小企業者には、経営改善が進んでいない企業が多数存在するなど、先行きの不安感は拭えない状況となっている。

このような状況のもと、当協会は、経営努力を続ける中小企業者の事業の維持・発展を後押しする公的機関として、金融機関や各関係機関と連携した支援体制の構築に努めるとともに、迅速かつ的確な保証を提供する必要がある。

また、地域経済を支える中小企業者の活力向上を目指し、地域活性化につながる創業や新たな分野への事業展開等に対する支援を行うことが求められている。

平成 26 年度業務運営方針の最優先順位である「創業」「新事業展開」支援

- 1) 創業や新事業展開等に対する支援を積極的に行うなど、顧客のニーズや状況に応じた保証推進に取り組み、保証利用機会の拡大を図る。
- 2) 経営改善の遅れている中小企業者の早期状況把握に努め、事業の存続や改善を促すため、経営・期中支援への取組み強化を図る。

(出所) <http://hosyokyokai-hyogo.or.jp/cgc/plan.html>

(4) ワンストップ機能の確保と諸機関の橋渡し機能の設置

創業者の利便を図るために支援ネットワークをワンストップ対応により効率化することが重要である。神戸市をはじめとして、尼崎市創業支援ネットワーク、西宮ビジネスイノベーションサポーターズネット(Nbis)や、加古川市、姫路市、宝塚市、芦屋市において創業支援ネットワークが構築され、ワンストップ対応が目指されている。

創業希望者の課題は事業運営すべてにおよび、ひとつの支援機関で対応することが困難である。連携する各機関の能力を最も効果的に機能させて、創業準備者の課題に応えるためには、ネットワークを円滑に運営するための橋渡し機能が求められる。

神戸市産業振興財団では「神戸開業支援コンシェルジュコーディネータ」を設置し、相談対応を行うとともに、各機関、支援制度の橋渡しをサポートしている。また三木市では「中小企業サポートセンター」が起業相談、起業セミナー等の施策の中心として機能している。

「創業支援事業計画」が諸事情のために取り組みされていない地域では、地域諸機関が連携して事業計画認定を目指すことが、地域振興のために有効ではないかと思われる。取り組みを開始した地域では、計画を確実なものとするために、上記の各観点から支援機関連携を強化し、更に連携を円滑化するために、「開業支援コンシェルジュコーディネータ」などの橋渡し機能の設置に取り組むことが有効と考えられる。

¹⁶兵庫県信用保証協会が県下全域で各支援機関と連携して創業を支援する取り組みを行っている。特に、ひょうご産業活性化センターのホームページで平成 26 年 12 月 8 日現在の創業塾・経営革新塾等の開催状況を見ると、「土曜 創業・経営相談会」を県各地で開催している。但馬、淡路地域では他のセミナー等が開催されておらず、各地域で兵庫県信用保証協会が果たす役割が高まっている。

4-9-3 地域における開業率と創業支援の関係

先述のように、各支援機関においては、創業者支援の充実に向けたさまざま工夫や努力がなされているところであり、優れたハードやソフトを保有する支援機関も多い。特に、開業率が高い市町においては、インキュベーション施設やミニオフィスなどのハードとともに IT 活用による支援情報や起業に関するさまざまな知識やノウハウなどのソフトの提供が、積極的に行われているといえる。これらはまさしく車の両輪であり、ハード・、ソフト両面がバランスよく提供されて初めて支援の効果が高まる。

一方、周辺地域では、都市部に比べ創業希望者数そのものが少なく、支援機関の規模も小規模であることから、都市部と同様の支援体制を築くことが難しい。このような地域では、地域特性に精通した商工会の経営指導員が機動的な対応をすることで創業者を支援しているが、他の支援機関との連携や情報交流をより深めることでより高度な経営課題への対応も可能となる。また、行政および金融機関との密接な連携や情報交換、税理士や行政書士、中小企業診断士といった各分野の専門家の積極的な活用も有効である。

特に、ステージごとのニーズに応じた情報を提供する場合には、国の施策などについてのより詳細で正確かつ迅速な情報収集、伝達する努力が求められることから、創業希望者への情報の橋渡し役として専門家を活用することは、支援体制を補完し、より充実した支援を提供するという意味においても望ましいものとする。

創業支援における支援機関の課題は多く、理想はあるが実現への道のりは厳しい。しかし、その壁を乗り越え、独自の創意と工夫により開業率を向上させている地域もある。その成功モデルや支援ノウハウは県下において共有を進めることが、兵庫県全体の活性化に繋がる。今後、支援機関の創業支援へのより一層の取り組み強化と取り組み内容の認知度の向上努力により、都市部以外の周辺地域から多くの企業が生まれ、地域活力が向上することが期待される。

5. 総括

5-1 創業実現に向けての2つの方向性

創業支援に関する調査・研究を行うにあたって、メンバー間の認識について確認したところ、事業計画がしっかり書けるようにすることが支援目標になりうるということが問題ではないかということが議論になった。

企業での3～6年の勤続年数、大学等で学んだ専門知識、新技術・アイデア開発、有資格者などを評価し、ビジネスプランコンテストで表彰されるような事業を目指すべきであるし、誤りではない。そこには、サラリーマン時代の年収を超えるような事業になりうるかどうか、一つの基準となるであろう。少なくとも、家計を維持できる収入が必要となる。

一方、年齢・性別の違いによって、創業する事業によって家計を全面的に支えるような規模を必要としないケースもあり得る。つまり、「独立した事業者」、「雇用を伴う事業」というイメージではなく、1つの家計の中に複数の稼ぎ手があるなら、100万円程度の収入で満足できる創業者も存在するのである。

この2つの方向性で創業希望者を捉えると、「創業セミナー」の内容も変えていかなければならない。例えば「若い女性のための起業セミナー」、「専業主婦ができる起業とは」、「ビジネスコンテスト・グランプリを目指す人のためのセミナー」のようなターゲットを絞り込んだセミナー企画が必要になるのではないかと考えられる。

セミナーは単なる知識習得ではなく、講師や参加者同士の交流が生まれる効果もあり、アフターフォローを行うことも必要である。また、日常的な相談活動とどのように連携するかも今後の検討課題となる。

5-2 創業における地域ネットワークの活用について

兵庫県中小企業診断士協会は、平成24年度および25年度補正予算での創業者に対する補助金事務局を受託している。この制度では、多くの金融機関が認定支援機関として関与している。特に営業地域が限定されている金融機関¹⁷にとっては、廃業率が高まっているという一般論ではなく、既存取引先の減少という自らの経営基盤を揺るがすことになり、創業者への支援も積極的に取り組むようになっている。

地域の金融機関が、地域経済を活性化させる主導的な役割を果たす必要があると考えられる。金融機関が、中心となり地域のネットワークづくりなど具体的な取り組みを推進するという強い使命感を持ち、地域の行政等からの期待に応えるとともに、顧客企業や地域経済全体の発展を通じて自らの顧客基盤を維持・拡大し、収益力や財務の健全性の向上にもつなげることができる。

また、全国的には、開業数が多いとして福岡市が注目されているが、中小企業庁・総務省 [2014]によれば、平成15年より、福岡市の先輩創業者が起業家を応援する組織として、図表21.のように「ピエトロ」や「ふくや」の社長が中心となる「福岡市創業者応援団」を設立し、平成22年には、市が運営するインキュベート施設入居者のOB会が発足している。

¹⁷ 信用金庫・信用組合では「地区」が定められており、地区以外での営業活動はできない。

図表 22. 福岡市におけるコミュニティ形成型創業支援モデル



(出所) 中小企業庁・総務省 [2014]. p. 15

さらに、平成 24 年、孫泰蔵氏¹⁸らが中心となって、デジタルコンテンツ分野のスタートアップを応援する「スタートアップ・サポーターズ」が発足、これらの創業者による創業応援団体と、地域の産学官がコミュニティを形成し、様々な形で創業の応援を行うことによって成果を上げている。

創業支援の内容は、事業計画を作成するだけでなく、開業後の事業運営にもかかわっていく取り組みが必要であり、一つの支援機関だけで対応することが困難な状況にある。

具体的な相談内容としては、「開業するためのどのような手続きが必要か」、「良いアイデアがあるが、どのようにすれば売上に結び付くか」、「チラシ・ホームページや SNS でのプロモーションをどうすれば良いか」、「税金はいつどのように払わなければならないのか」、「どのようにすれば銀行から借り入れできるか」などさまざまであり、業種によっては一般的な相談だけでは済まないケースも多い。

多くの相談者は、支援機関から問題ごとの支援機関を紹介され、自分で次の支援機関に相談に行かなければならないのが現在の状況である。複数の支援機関に訪問する中で、事業への不安と疲労が高まり、創業への意欲などが尽きてしまう相談者も少なくない。これは複数の支援機関を回ることで、個々の問題に対する回答を得るだけで、事業計画（ビジネスモデル）を構築することが出来上がらずに、また次の支援機関に回らなければならない。そのため創業者が開業のイメージを維持することが出来ず、相談者の事業が実現困難なように思い、頓挫してしまっていることである。

「起業に関する相談をすることに抵抗感を感じる」割合は、潜在的起業希望者全体の約 4 人に 1 人の割合になっている。その理由は、「起業家・経営者としての能力や事業を否定されることへの不安」、「相

¹⁸ インディゴやガンホー・オンライン・エンターテイメント（JASDAQ 上場）を立ち上げた起業家であり、いまはスタートアップ企業を支援する MOVIDA JAPAN 株式会社 代表取締役社長兼 CEO、兄はソフトバンクグループの創業者である孫正義

談しても、満足いく答えを得られないと思っているから」、「起業の準備不足を指摘されることへの不安」などに繋がっている可能性を否定できない。

しかしながら、これらの相談内容を一つの支援機関で対応していくには、人員・予算・相談頻度の問題などに限界があり、現実的とは言えない。

5-3 コネクトハブ企業の存在

都市部への人口集中により周辺地域との経済規模の格差は広がっている。周辺地域では、進学や就職で地域を出ていくとそのまま帰ってこない状況にあり、地域の高齢化を生んでいる。

こうした、周辺地域での経済規模の縮小は、創業者にとっては、十分な収益が見込める市場が存在しないことになる。つまり、開業率の地域間格差には人口規模や所得水準に起因する需要要因や労働需給要因、事業所密度、産業構造等外部環境要因に起因するところが大きいと考えられる。

また、このような傾向は、前述のように都市部とその他の地域といった大きなくくりだけではなく、同地域内の市町間でも同様の格差がみられることが明らかになった。

それら地域での開業率を向上させるためには、地域特性を生かした事業活動の活性化を図り、農水産業、製造業、卸小売、サービス業がバランスよく発展し、定住人口を増加させることで地域の市場経済を形成していく必要がある。地域特性を生かした事業活動の活性化を図り、農水産業、製造業、卸小売、サービス業をバランスよく発展させ、定住人口を増加させることで地域の市場経済を形成していく必要がある。

中小企業庁[2014]による、起業に関心を持つ者及び起業を希望する者に焦点を当てた調査・分析の結果からは、起業準備者の約8割が起業の準備段階において不安を感じているており、その不安を払拭し、起業しやすい環境を整備することが必要であると提言している。また、相談する相手がいた人の相談相手を見ると、「家族・親戚」、「知人・友人」、「起業仲間や既に起業した先輩起業家」を挙げる割合が高い。こうした周囲の者達は親身になって話を聞いてくれるため、起業を志す過程において生じる様々な課題や不安に対して、精神面で支えてくれるという重要な役割を持つといえる。特に、先輩起業家については、精神面の支えとともに、実体験に基づいた様々なアドバイスを与えてくれる理想的な相談相手となり得る。先輩起業家が後輩起業家を育てる仕組みは極めて効果的であり、行政としては、積極的にこうした「生態系」ともいべき仕組みを全国各地で作っていく必要があると提言している。特に、若者にはそうした周囲の相談相手、伴走型相談者の存在が有効である。

経済的なつながりだけでなく、地縁・人縁的なつながりがあり、相互の信頼関係が起業の成功率を高めていったと考えられる。地域における起業を促進するためには、こうした視点を再び呼び起こす必要があるのではないかと考える。

すなわち、地域の中核的な企業に地域の小規模事業者との関係性を高めてもらい、起業家にとって活力のある地域の姿を見ることにより創業への意思を固めてもらうきっかけにしたいということである。

自治体や中小企業支援機関等による起業支援においては、そのような先輩起業家が後輩起業家を育てる仕組みの構築を図り、起業家にとって起業・創業しやすい環境を整えるなどの間接的な起業家支援策も併行して充実させていくことが重要である。

5-4 コンシェルジュコーディネータの存在

「神戸開業支援コンシェルジュ」は中小企業庁・総務省[2014]でも市外郭団体が中心となり、幅広い関係機関と連携し、それぞれのステージに合わせた創業支援を実施している事例として紹介されている支援ネットワークのモデルである。

平成 26 年度より「神戸開業支援コンシェルジュコーディネータ」として 3 名の中小企業診断士が配置されるようになった。従来は、支援機関の職員が、創業者の相談対応を行い必要に応じて専門家派遣による課題解決を行う活動を行ってきた。しかし、創業者とのコミュニケーションが取れないまま、いつの間にか相談が立ち消えになっていく現状に苦慮することも多かった。

そこで、コーディネータに求められた役割としては、まず「顔の見える支援」を行うことであった。創業者の相談不安からくる挫折などを無くすために、専門家派遣は勿論、次の支援機関に引き継ぐ際には、相談者の許可をえたうえで、相談内容・問題点を事前に支援機関に連絡し、対応担当者・アポイントメントなどを取得するようにしている。また、できるだけ、相談を受けたコーディネータが、次の支援機関に相談者と一緒に付き添って行くようにもしている。

「開業してみたい」「アイデア段階」の相談者に対して、「何をどのようにしていき、問題・課題は何か」を指導するには、相談員の能力が必要になってくる。相談員には、経営知識と現場の経験、各種支援機関との関係及び支援施策の知識など幅広い知識やネットワークが必要とされる。また相談によっては、その業種・業態・支援内容により、より深い専門知識が必要とされる。開業支援コンシェルジュでは、3 名の分野の違う専門家（中小企業診断士）にて構成されており、「財務」、「販売促進」、「経営全般」などコンシェルジュ内部での専門性の高い相談体制を構築している。相談者においては、3 名の専門家が開業に必要な知識や問題・課題解決のための相談を行い、開業までの指導を実施している。

各専門家が内部で対応できない問題や協力を要するものなどは、各支援機関と連携し、創業者を支援する体制が構築されている。

起業希望者が円滑に創業できるまで支援していくためには、各支援機関の協調関係が必要になっている。各支援機関の紹介だけでなく、各支援機関の制度を深く理解し、起業希望者の立場になり必要な道筋やステップを横断的に提案できる仕組みが重要になってくる。そのためには、各支援機関の架け橋となる存在は必要であり、それがコーディネータ機能である。

こうした活動を繰り返し、創業までに必要な道筋を示し、創業者の意欲を維持しながら創業者の思いを実現化するようにしている。

つぎに、コーディネータ能力の問題である。創業支援の中で、さまざまな問題が出てくるが、潜在的起業希望者である「開業してみたい」「アイデア段階」などビジネスモデルと言える段階にない相談者も多い。これらの相談者に対して、事業可能性の判断も必要であるが、創業可能にするまでの支援を構築することが最も重要であると考えられる。

参考文献

- 伊藤正昭・土屋勉男[2009]『地域産業・クラスターと革新的中小企業群』学文社.
- 植田浩史[2004]『現代日本の中小企業』岩波書店.
- 植田浩史・糸野博行・駒形哲哉 他[2010]『日本中小企業研究の到達点』同友館.
- 大西正曹[2005]『よみがえる地財産業』同友館.
- 小野瀬拓[2007]『ベンチャー企業存立の理論と実際』文眞堂.
- 金井壽宏[1994]『企業者ネットワークの世界』白桃書房.
- 金間大介[2013]「オランダ・フードバレーの取り組みとワーヘニンゲン大学の役割」科学技術動向 2013年7月号(136号) pp. 25-31.
- 清成忠男[1981]『地域自立への挑戦』東洋経済新報社.
- E. F. シューマッハー[1986](小島慶三・酒井懋訳)『スモール・イズ・ビューティフル』講談社学術文庫.
- D. J. ストリー[2004](忽那憲治・安田武彦・高橋德行訳)『アントレプレナーシップ入門』有斐閣.
- 関満博[2001]『地域産業の未来』有斐閣選書.
- H. チェスブロウ[2004](大前恵一朗訳)『OPEN INNOVATION—ハーバード流イノベーション戦略の全て—』産業能率大学出版部.
- H. チェスブロウ[2007](栗原潔訳)『オープンビジネスモデル』翔泳社.
- 中小企業庁[2007]『中小企業白書 2007』.
- 中小企業庁[2014]『中小企業白書 2014』.
- 中小企業庁・総務省 [2014]「産業競争力強化法における市区町村による創業支援のガイドライン」.
- 西口敏宏[2000]『中小企業ネットワーク』有斐閣.
- 西口敏宏[2007]『遠距離交際と近所づきあい』NTT出版.
- 西口敏宏[2009]『ネットワーク思考のすすめ』東洋経済新報社.
- 西澤昭夫・若林直樹・佐分利応貴・忽那憲治・樋原伸彦・金井一頼[2010]「NTBFs の簇業・成長・集積のための Eco-system の構築」RIETI Discussion Paper Series 01-J-024.
- 日本経済再生本部[2014]「日本再興戦略」改訂 2014—未来への挑戦—.
- 野中郁次郎・紺野登[2003]『知識創造の方法論』東洋経済新報社.
- 三井逸友 他 [2012]『21 世紀中小企業の発展過程』同友館.
- 渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫[2006]『21 世紀中小企業論』有斐閣アルマ.
- 渡辺幸男[2011]『現代日本の産業集積研究』慶応義塾大学出版会.

(執筆メンバー)

一般社団法人 兵庫県中小企業診断士協会 創業支援研究会

志水 功行、加山 晴猛、中嶋 崇、内藤 敏、木之下 尚令、前田 充、堂山 一成

(オブザーバー)

一般社団法人 兵庫県中小企業診断士協会 副会長 松浦 敏貴

会員研修委員会委員 瀧澤 精一、渡辺 明

