

地方における創業のさらなる促進に向けて

株式会社 野村総合研究所
社会システムコンサルティング部 兼 未来創発センター 2030年研究室
主任コンサルタント 山口 伸



1 はじめに

わが国ではイノベーションに対する期待と機運が高まっている。地方も例外ではないが、大都市と比較してヒト・モノ・カネの集まりにくい地方においてイノベーションを起こす環境を構築するには、中小企業をはじめとした地域人材が、新事業を創出し推進するための支援を行う必要がある。

こうしたことから、本稿では、2018年に弊社未来創発センター 2030年研究室が実施した「SAN-IN・イノベーションプログラム」の内容を踏まえ、地方におけるイノベーションの中でも特に、創業支援のあり方について、地域で創業支援を行っている地方自治体や商工会議所、金融機関等、支援機関が参考とすべきポイントをまとめた。

2 国の政策における地方での創業の位置づけ

「まち・ひと・しごと創生総合戦略（2018改訂版）」（2018年12月閣議決定）では、四つの基本目標のうちの一つである「地方にしごとをつくり、安心して働けるようにする」の中で、地域に新たなビジネスや雇用を創出するためには創業を通じた域内経済活性化が必要であるとしており、起業家支援や支援機関によるサポートの充実化を推進することが掲げられている。

また、統合イノベーション戦略推進会議^{※1}において検討されている「統合イノベーション戦略

2019（素案）^{※2}」でも、喫緊に取り組むべき課題の一つとして「起業家精神にあふれる人材の潜在能力を最大限に発揮することができる環境を整備することが掲げられており、具体的施策として「創業環境の徹底強化」が掲げられている。この中で、今後は、経済産業省が推進しているJ-Startup^{※3}において、地方の有望スタートアップを選定し、集中支援を行うことが明記されている。

このように、創業は地方の域内経済活性化に向けた一つの手法であり、地域の創業を担う起業家やその支援者に対する期待は高まっていると考えられる。

3 地方における創業に係る取り組みと課題

1) 自治体による創業支援環境の整備状況

地方では、産業競争力強化法に基づく「創業支援等事業計画」の策定が進んでいる。当該計画は、市区町村における創業環境を整備するため、自治体を中心となり同地域の他の支援機関（金融機関、土業、地域経済団体等）と共に行う創業支援事業^{※4}に係る計画書である。

同法が施行された2014年以降、国による当該計画の認定^{※5}数は拡大している。2018年で全国1,741自治体のうち1,419自治体の計画が認定^{※6}されていることや、既に支援のロールモデルも出てきていることから、地方における創業支援環境の整備に向けた取り組みは前進しているといえる。

図表 1 三大都市圏および地方圏における生産年齢人口のうち起業者数の推移

圏域種別(注)	生産年齢人口1万人あたりの起業者数(人)		増減率(%) [b/a-1]
	a.2012年	b.2017年	
東京圏	437	417	▲4.6
名古屋圏	389	382	▲1.8
大阪圏	438	397	▲9.4
地方圏	435	390	▲10.3

(注)「東京圏」:埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県、「名古屋圏」:岐阜県・愛知県・三重県、「大阪圏」:京都府・大阪府・兵庫県・奈良県、「地方圏」:三大都市圏以外の地域
出所) 生産年齢(15~64歳)の起業者数:「平成24・29年就業構造基本調査」(総務省)、
生産年齢人口:国勢調査に基づく人口推計値(平成24・29年、総務省)を基にNRI作成

2) 圏域別の起業者数の動向

一方、起業家の数に着目すると、地方圏における起業者数は減少傾向にある。図表1は、圏域別に、2012年および2017年の生産年齢人口(15~64歳)1万人あたりの起業者数^{※7}を表したものである。これを基に2012年から2017年の5年間の増減率を求めると、いずれの圏域も生産年齢人口1万人あたりの起業者数は減少傾向にあるが、特に地方圏においては、5年間で約10%減少しており、三大都市圏(東京圏・名古屋圏・大阪圏)と比較してその割合は大きい。

域内経済の活性化につながる創業や起業家の数の増加は地方においてより喫緊の課題であるものの、新事業を創出することは簡単な取り組みではなく、成果もすぐに表れるものではないため、今後も、創業や起業家数の増加につながる取り組みを着実に推進・継続していく必要がある。

3) 創業希望者が抱えている悩み

また、筆者がさまざまなプロジェクトの中で伺った地域事業者の声に基づく、例えば、地域で実際に企業経営をしている人は、創業に際して次のような悩みを抱えている(図表2)。

※1 「統合イノベーション戦略」(2018年6月15日閣議決定)に基づき、イノベーション政策を横断的に調整・実施するために内閣官房に設置された会議体。

※2 2019年6月11日に開催された統合イノベーション戦略推進会議の配布資料の一部として、「統合イノベーション戦略2019(素案)」が公表されている。

※3 J-Startupプログラムは「世界で戦い、勝てるスタートアップ企業を生み出し、革新的な技術やビジネスモデルで世界に新しい価値を提供する」ことを目的として、日本の成長スタートアップを選定し、官民一丸となって集中的なサポートを行っている。

※4 例えば、創業機運の醸成に係る事業、ワンストップ相談窓口の設置、マッチング支援、専門家によるハンズオン支援等、地域の実情に合わせた支援内容が計画されている。

※5 支援事業計画が国の認定を受けると、創業支援等事業者補助金(2/3補助、上限1,000万円)や、当該支援を受けた起業家に対するさまざまな優遇措置を受けられることができる。

※6 複数の自治体で連携し、一つの計画を策定しているケースもある。

※7 「自営業主のうち起業者数」と「会社などの役員のうち起業者数」の合計値。

図表 2 創業に際しての主な悩み

① 創業を目指すコミュニティや事業パートナーに関する悩み	② メンターに関する悩み	③ 資金調達に関する悩み
<ul style="list-style-type: none"> ● マッチングイベントに参加して異業種交流を行っているが、そこから事業パートナー候補を発掘することは容易ではない。 ● 自分が持っているノウハウやリソースを使って何ができるかは分からないが、地域のためにも何か新しい事業をやりたいと思っている。しかし事業アイデアがあるわけではないため、どこに相談してよいか分からず諦めてしまったことがある。 	<ul style="list-style-type: none"> ● メンタリングをしてくれる担当者はあるが、担当者自身は創業経験がないため、創業にあたっての心構えや創業で抱える悩みを知る機会がほとんどなく、また、地域の先輩起業家とつながるきっかけもない。結局モチベーションが保てずいったん検討を見送った。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 創業支援に係る融資などの制度の利用に関する相談をするために金融機関を訪問したが、新しい事業であるにもかかわらず、成功事例の有無や自治体や商工会議所の後ろだての有無、3年で黒字化できる可能性など、通常の事業と同じ観点で指摘を受け、融資相談にまで到達できなかった。

出所) ヒアリング結果等に基づきNRI作成

図表 3 SAN-IN・イノベーションプログラム 2018 の流れ

プログラム	目的	日程
1 キックオフセッション	<ul style="list-style-type: none"> ● プログラムの目的や進め方の共有 ● 参加メンバーの相互理解促進 	7/25(水)
2 革新者刺激セッション	<ul style="list-style-type: none"> ● 異質な発想を持ち、創造的なビジネスモデルを実践する全国の革新者を招き、参加者の新事業創造への熱量を高める 	8/8(水)・8/30(木)
3 アイデア吐き出し&人間関係形成セッション	<ul style="list-style-type: none"> ● 参加者同士でチームをつくり、新事業アイデア(初期)を生み出す 	9/21(金)
4 事業創発セッション	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな新事業アイデアを基に、事業化に向けて実現性を高める 	10/4(木)・10/18(木)
5 ブラッシュアップセッション	<ul style="list-style-type: none"> ● 外部アドバイザーによる新事業アイデアのスパークリング 	11/13(火)
6 事業化支援セッション	<ul style="list-style-type: none"> ● 新事業アイデアの発表 ● 新事業を支援する機関等とのマッチング 	12/18(火)

出所) NRI作成

図表 2 で示した事例は一例にすぎないが、創業の意志はあるものの事業パートナーや先輩起業家とのつながり、資金調達といった点で創業を諦めてしまっている地域の人々がいるということも、創業数や起業家の数の増加を目指す上では考慮する必要がある。

4 地方で創業を促すための支援のあり方

弊社未来創発センター 2030 年研究室では、地方において新しい事業の種を生み出す取り組みを通じて、経営者 (= 創業) を増やすことを目的として、2015 年からイノベーションプログラム^{※8}を実施している。今回は、2018 年に山陰地域で実施した「SAN-IN・イノベーションプログラム」の取り組み事例に基づき、地方で創業を促すための支援のポイントを紹介したい。

図表 4 創業チームに求められる望ましい役割・機能

望ましい役割・機能		地域人材例
事業運営に精通している		アイデアをビジネスの観点から検証し推進できる 現役・次世代経営者等
アイデアを具現化できる	生産	事業アイデアに基づき、プロトタイプをつくること 製造業、建設、職人等
	リアルな“場”	サービス提供や実証を行う場所やモノを提供できる 不動産オーナー等
	デザイン	サービスやプロダクトのUX ^{※10} やUI ^{※11} を構築できる Webデザイナー、動画クリエイター等
情報を持っている	特定分野に精通していることや、最先端の情報に詳しい 研究者、専門家、インフルエンサー等	
ネットワークを持っている	地域内外に(活用できる)顧客筋を持っている、あるいは何らかの協力者を集めることができる 小売店等	
カネを持っている	必要なときに必要な資金を投入できる 地域の資産家、金融機関等	

出所) NRI作成

1) 「SAN-IN・イノベーションプログラム」の概要

「SAN-IN・イノベーションプログラム」は、弊社イノベーションプログラムの4番目の地域として2018年よりスタートしている^{※9}。イノベーションプログラムの背景には、「地方にはさまざまな支援制度や支援機関は存在するが、主体性を持って新事業を創るプレーヤーが圧倒的に少ない」という問題意識がある。

こうしたことから、当プログラムは、創業に対する挑戦的意志を持つ地元の民間企業の次世代経営人材や地元大学生等を対象に、株式会社山陰合同銀行主催、地域の支援機関の協力により、約5カ月間、新事業創発のためにハンズオン支援を行った。当プログラムの流れは図表3の通りである。

2) 創業ステップに応じた支援のポイント

当プログラムの経験を踏まえ、創業に向けたステップのうち、「参加者同士の相互理解」「創業機運

の醸成」「チーム組成」「新事業アイデアの創出・ブラッシュアップ」「事後フォロー」に関する重要な8つのポイントを整理する。

※8 イノベーションプログラムの取り組みについては、水石仁、坂口剛「地域のスタートアップ創出に向けてーとかち・イノベーションプログラム3年間の軌跡ー」NRI パブリックマネジメントレビュー2018年8月号を参照されたい。

※9 山陰のほか、十勝(北海道)、新潟、沖縄でプログラムを展開している。

※10 ユーザーエクスペリエンス(User Experience)の略称。使いやすさや使い心地等、サービスやプロダクトの利用を通じて得られる体験の総称を指す。

※11 ユーザーインターフェース(User Interface)の略称。Webサイトのデザインや道具の形状等、ユーザーとサービスやプロダクトとの接点の総称を指す。

①創業に必要な人材を参加メンバーとして

集める【参加者同士の相互理解・チーム組成】

当プログラムでは参加者を募集する際、公募制だけでなく、山陰合同銀行の各支店ネットワークを活用した推薦制によって、主体性を持つ人材だけでなく、可能な限り図表4に示すような役割・機能を持っていると思われる人材を募ることで、組成チームによる新事業の実現可能性を高める工夫をしている。

②チームづくりには役割・機能と価値観に対する

共感の双方を大事にする【チーム組成】

実際にチームを組成する段階では、①で示した役割・機能面に加えて、参加者の価値観によるマッチングを行っている。新事業アイデアを具体化していく過程では多くの困難が待ち受ける。そのような場合は、役割・機能面よりも、チームがよりどころとする価値観や信念がチームの推進力となる。

具体的には、参加者全員が自身の初期的な新事業アイデアや、その背景・原体験を他の参加者に発表し、発表内容に共感あるいは関心のある参加者同士が集まり対話を行う。この過程を通じて、どのようなテーマを誰と推進していきたいのかを考えてもらっている。

③チーム内でアイデアオーナーと協力者を見つけ、

それぞれに必要なサポートを行う【チーム組成】

初期チームが実際に新事業アイデアの検討を開始すると、一度チームの士気が下がることが多々ある。これは、アイデアの検討過程でメンバーそれぞれの「やりたいこと」をぶつけ合う中で、アイデアが「本当に自分のやりたいことかどうか」という見極めが起こるためである。

このため、当プログラムでは、チーム内のアイデアオーナーと協力者を見つけ、それぞれに対してサ

ポートを行っている。

アイデアオーナーは、「メンバーが自分の熱意についてこない」や「本当に事業としてやっていけるだろうか」というような孤独を感じるケースが多い。そのため、定期的にメンタリングとして事務局が個別に連絡を取り、検討状況や現状に対する不安などを聞きながら取りうる支援を行っている。

一方、アイデアオーナー以外の協力者は、検討が進むにつれチーム内で目指すべき価値観や求められる役割・機能に変化してきた場合であっても、「和を乱したくない」等の思いから初期チームに居残りがちであり、特技を發揮できないことがある。そのため、新事業アイデア検討中でも積極的な移籍を奨励しつつ、必要に応じて事務局が介入しチームメンバーの入れ替えを行っている。これに加えて、「シャッフルタイム」という、全員がいったん他チームの内容を聞きに行くというような取り組みも行っている。

④地域の先輩起業家をアドバイザーとした

新事業アイデアのブラッシュアップ

【新事業アイデアの創出・ブラッシュアップ】

当プログラムでは、地域の先輩起業家にアドバイザーチームに入ってもらい、各チームの新事業アイデアのブラッシュアップを実施している。

先輩起業家は、自身の実際の経験談に基づくアドバイスができることに加え、「地元を良くしたい」という、参加者と共通の思いで情熱を伝え続けることができるため、チームの士気の維持向上にも有効である。また、3章で述べたメンターに関する悩みについても、ブラッシュアップの場を通して、関係性をつなぐという役割を果たしている。

⑤フォーマル／インフォーマルなフォローアップを行い、事業化を加速させる【事後フォロー】

創業プログラムは、プログラム終了後にフォローアップもなくやりっ放しになってしまい、チームのモチベーションが低下してしまうことがある。当プログラムではこのような状態を緩和するために、事務局の担当者が各チームとフォーマル／インフォーマルに進展確認や事業化のアドバイス、メンタリング等を実施している。

フォーマルには、2018年12月にプログラムが終了してから、翌年3月にReunionセッションを開催し、進展共有やプログラムの総括、懇親会などを実施した。

一方、インフォーマルなやりとりでは、事務局から積極的に声掛けを行い、3章の資金調達に関する悩みに対する相談・対応や顧客候補、出資者候補の紹介等、チームが直面するさまざまな問題の解決のサポートを実施している。

⑥参加者の主体性は尊重しつつ、チームづくりには事務局も積極的にコミットする【ステップ全般】

マッチングは原則として参加者の主体性を尊重するが、そこにはどうしても参加者自身の遠慮や妥協という考えが入り込んでしまい理想的なチームとまらないケースもある。そのため、当プログラムでは、参加者同士の相互理解・対話の間に、事務局は盛り上がっているテーマやキーマンとなる存在を把握し、チーム組成の前段階で役割・機能面と価値観の双方からみた場合のチーム仮説（組ませるべき人材）を整理し、組成の際にアドバイス・誘導を行うことで、推進力の高いチームの組成を目指した。3章で示した創業を目指すコミュニティや事業パートナーに関する悩みに対しても、このような方法でマッチングやチームづくりをサポートしている。

⑦参加者とタイムリーかつスピーディーに連絡を取り合える環境をつくる【ステップ全般】

新事業アイデアやチームの状況は常に変化しているため、当プログラムではこれらに迅速かつ柔軟に対応するための連絡手段として、電話や郵送、電子メール以外にFacebookを活用している。

地方で行われる創業プログラムでは、事務局と参加者との連絡手段が、電話、郵送による通知、電子メールなどが大半を占めるため、情報漏えい等に最大限配慮しつつ、スマートフォン上で利用できるメッセージアプリ（例えばFacebookのメッセージ機能やSlack^{※12}）等、比較的簡単にかつスピーディーに情報交換のできるツールを用いることが望ましい。

⑧外部委託者に丸投げせず事務局のコミットメントを高める【ステップ全般】

主催者である山陰合同銀行では、当行が本プログラムを自走させることを念頭においた事務局メンバーのアサイン、コミットメントを行っている。

企画・運営いずれのポイントにおいても、単にノウハウを学ぶだけでなく、事務局メンバー自身が参加者や各チームの議論に積極的に参加して現場の声を受け止め、情熱を持って取り組めるようになることが最も重要である。

5 おわりに

2018年に実施したSAN-IN・イノベーションプログラムでは、合計11チームが新事業アイデアを発表し、現在、事業化に向けてさらなる検討を進め

※12 近年、ビジネスチャットにおいて採用実績の増えてきている米国発のメッセージ等交換アプリ。

ている。一部のチームは既に会社を立ち上げており、今年度中にはこうした成果がさらに増えてくる予定である。

全国4地域で実施しているイノベーションプログラムは画一的ではなく地域の実情に合わせた進め方をしており、現在も試行錯誤を続けながら、各地域に少しでも多くの新事業が生まれることを目指している。

日本の各地域で創業支援やイノベーション創出に携わっている方々にとっても、今回示したポイントが参考になれば幸いである。

●…… 筆者

山口 伸 (やまぐち しん)

株式会社 野村総合研究所

社会システムコンサルティング部

兼 未来創発センター 2030年研究室

主任コンサルタント

専門は、イノベーション(事業アイデア、新規事業の策定)、地方創生など

E-mail: s5-yamaguchi@nri.co.jp

7

NRI パブリック
マネジメントレビュー
**Public
Management
Review**

Vol. 192

July 2019