

## 創業の増加による地域活性化

～「SOSA エコシステム」の構築と「半農半創業」の促進～



匝瑳市 伊藤 優志

### はじめに

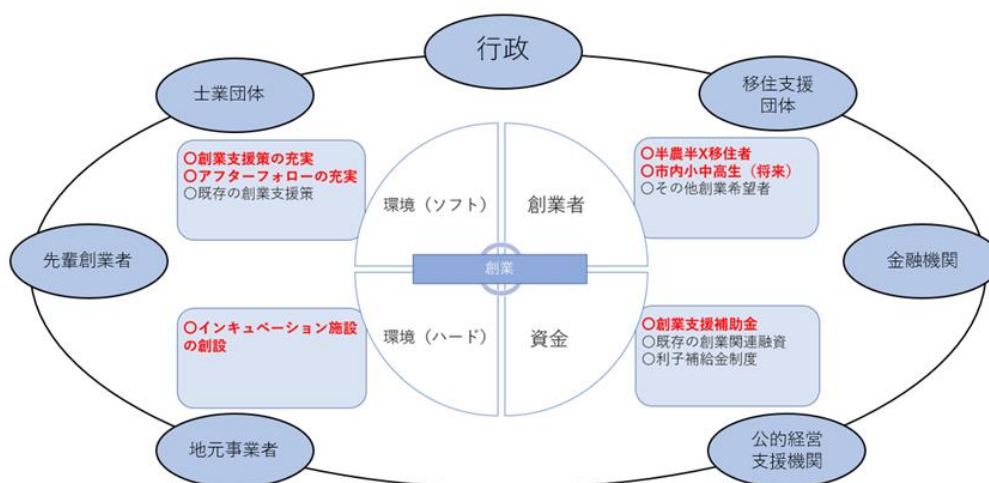
我が国の開業率（※1）は1988年をピークとして低下傾向に転じた後、2000代を通じて緩やかな上昇傾向で推移してきたが、足元では再び低下傾向となっている。2019年度は4.2%と、諸外国の開業率（英国13.5%、フランス10.9%、米国9.1%、ドイツ8.0%）と比較して相当程度低いことが分かる（出典：中小企業白書）。要因としては、起業家精神が定着していない、失敗したときの人生におけるリスクが高い、経営リソースが足りない、等が推察される場所である。

2013年には「日本産業再興プラン（成長戦略2013）」で、主な成果目標として開業率10%台を目指すことが示され、現岸田政権内閣では「新しい資本主義」の成長戦略の柱として、「スタートアップ育成5か年計画」を決定し、10兆円規模の投資が予定されるなど、日本全体で創業やスタートアップを後押しする機運は強いといえる。

しかし、地方における創業の課題は多い。地方における開業率の低さはより顕著であり、匝瑳市においても開業率の低さは全国平均や千葉県平均を大きく下回り、後述する通り、近隣自治体と比較して最も低い数値となっている現状である。

创业者の増加は、雇用の場の創出、新たな商品・サービスの供給、新陳代謝の促進など地域経済の活性化への恩恵は大きいものであることから、本レポートでは匝瑳市において開業率を高めるための創業支援体制「SOSA エコシステム」の構築に関する提言を行う。

図表1 SOSA エコシステムのイメージ（出典：筆者作成）



## 第1章 匝瑳市における創業の現状

### 1. 匝瑳市の概要

#### (1) 匝瑳市の位置・地勢

匝瑳市は、千葉県北東部に位置し、東京の都心から約70km圏内、県庁所在地の千葉市から約40km、成田空港からは約20kmの距離にある。総面積は約101.52km<sup>2</sup>である。

市の主要部分は平たん地で土地改良により整地された広大な田園地帯からなり、北部は下総台地の緩やかな丘陵地帯となっている。

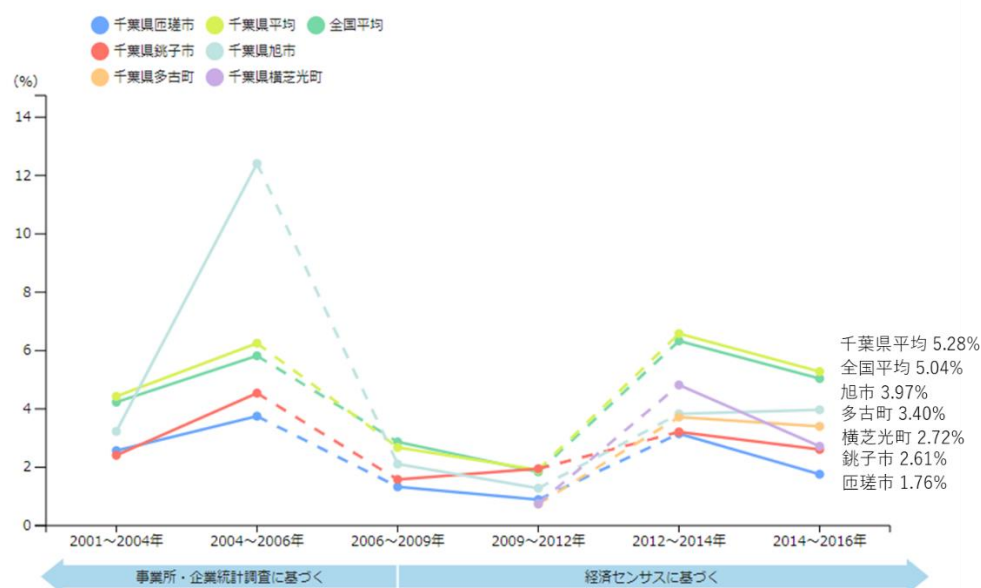
海洋性の温暖な気候で、年間平均気温は16℃、夏は涼しく、冬は暖かく、ほとんど降雪は見られず、とても過ごしやすい土地柄である。

### 2. 匝瑳市の創業の現状

#### (1) 開業率の現状

匝瑳市の開業率は近隣自治体と比較して低い状況にある。2014年～2016年の開業率は1.76%であり、隣接自治体（旭市3.97%、多古町3.40%、横芝光町2.72%、銚子市2.61%）と比較して最も低い。開業率が低いことは、経済の新陳代謝が促進されず、企業間の競争概念が生まれにくくなることにつながり、結果として、企業の生産性は高まらず、消費者にとっては享受するサービスの質が下がるなど、経済の悪循環を生み出す。

図表2 開業率の状況（出典：RESAS 地域経済分析システム 創業比率より抽出）



#### (2) 創業支援等事業計画による創業支援策

全国の各自治体では、平成26年度に施行された「産業競争力強化法」に基づき「創業支援等事業計画」を策定し、各自治体の特性に応じた創業支援を実施している。匝瑳市においては、平成28年に「匝瑳市創業支援等事業計画」を策定しており、平成29年度より創業支援策を実施してきた。具体的な創業支援の取り組みは以下のとおりである。

##### ①創業相談

創業したいが何から始めたらよいか、といった基礎から、販路や資金調達といった個別の悩みまで気軽に相談を受ける窓口を匝瑳市及び匝瑳市商工会で実施している。

②そうさ創業塾

「匝瑳市創業支援等事業計画」に基づく特定創業支援等事業であり、創業時に必要な経営、法務、労務、財務、税務などの知識を全5回にわたり、体系的に学習するプログラムであり、年1回秋季に開催している。

③空き店舗活用支援事業補助金

空き店舗を活用して事業を行う場合に改装費と家賃を最大200万円補助する制度である。初期投資コストと赤字が多い創業期の費用に関する補助制度である。

④創業資金利子補給金

創業時に金融機関から創業関連融資を受けた場合に係る利息の一部を補給し、創業者の費用負担軽減を図っている。

⑤高校生向けの起業塾を実施

地元の県立高等学校である匝瑳高等学校の生徒を対象に、創業の基礎知識を学び、ワークショップで体験するセミナーを実施している。

図表3 匝瑳市創業等支援事業計画に基づく創業支援策と実績（2017～2022年度）

（出典：匝瑳市の創業支援実績一覧より筆者作成）

支援名	支援内容	支援実績
創業相談	市及び商工会で創業相談を実施	123件
そうさ創業塾	創業の基礎知識を学ぶ塾を開催	45名
空き店舗活用支援事業補助金	市内空き店舗を活用する事業者に改装費と家賃を補助	10件
創業資金利子補給金	創業関連融資に係る利息を補給	14件
高校生への創業機運醸成事業	地元高校生向けに起業セミナーを開催	8名

これらの取り組みによって、2017年から2022年度の間では年平均1.6名の創業があった。匝瑳市の2014年度の創業は25.8件（2014年の企業数1,467社×開業率1.76%）と推計でき、期間のズレがある前提だが、開業率に占める割合は、6.2%（支援による創業者数1.6名/全創業者数25.8名）であった。

（3）創業の事例

匝瑳市の空き店舗を活用してバーを開業した「BAR JOJO」の代表 鈴木都光氏の事例を紹介する。鈴木氏は自身のバーテンダーとしての経験とノウハウを活かして、そうさ創業塾を受講し、空き店舗活用支援事業補助金や日本政策金融公庫の創業融資等を活用した資金調達によって開業を果たした。そうさ創業塾において、自身の強みや競合の分析を行い、資金調達支援があったことが開業に結びついた事例である。「BAR JOJO」は令和4年で開業後5周年となり、今では匝瑳市内のオシャレな店舗として、住民の間で定着している。

このように、匝瑳市の創業支援策は一定の成果を上げてはいるが、開業率が低い現状が

あるため、開業率が低い要因を分析し、解決策を検討する必要がある。

## 第2章 匝瑳市の創業の問題点と課題

### 1. 市場（商圈）の魅力の欠如

匝瑳市の人口は約34,500人と実店舗での経営を行い、採算性を確保するにあたっては潜在顧客が少ない。「ライリーの法則」によれば、人口の大きな都市の方が顧客の吸引力が高いとされており、商圈の人口が少ないことは魅力の欠如につながる。また、今後も人口減少が予想されることも潜在顧客の減少につながり、創業者にとってはマイナスの要因となる。

### 2. 起業家精神の低さ

起業という選択肢を持たないことが開業率の低さに直結している。起業無関心者の割合は欧米諸国の平均32.2%と比較し、日本は77.3%と明らかに高い（出典：2021年度中小企業白書）。匝瑳市における同様の数値はないが、地方においても高さは推測できる。

### 3. 創業後の事業継続の難しさと失敗リスクの高さ

創業後の事業継続の難しさに関しては諸説あるが、中小企業の生存率は5年後に40%といわれている。また、失敗リスクに関しては、日本の雇用形態が新卒一括採用であることから失敗後の再就職が難しいこと、資金調達に経営者保証が求められることから失敗時に多額の借金が残り再起が難しいこと等が挙げられる。

### 4. 現状の創業支援策の不十分さ

匝瑳市の創業支援策については上述した通りであるが、開業率に占める割合が6.2%であることから十分とはいえない状況であると考えられる。

これらの問題を解決することが匝瑳市で創業を増やすための課題であると考えられる。そこで、課題解決策を検討するために、まずは先進的な施策を展開している他自治体の事例と、そうさ創業塾の卒塾生へのアンケート結果を分析することとした。

## 第3章 創業支援の事例及びアンケート結果の分析

### 1. 創業支援策の事例分析

#### (1) 宮城県仙台市

宮城県仙台市では、東日本大震災からの復興をきっかけに創業機運が高まり、平成26年に「仙台市創業支援等事業計画」を策定した。「日本一起業しやすいまち」としてのブランディングを行い、その中で開設された仙台市起業支援センター「アシ☆スタ」では、包括的な創業支援が行われている。具体的な支援は以下のとおりである。

#### ① 起業家セミナー

創業に興味・関心のある層を対象に、創業の段階や課題に応じて必要な知識・ノウハウ

を習得するセミナーを開催している。セミナーの内容は法務、税務、財務などの基礎から、飲食店向けなど業種別、女性向けなど層別で開催しており充実している。また、開催頻度も週1回以上となっており、創業者に高頻度で知識・ノウハウを提供できている。

#### ②起業家交流イベント

創業者同士が交流し、関係性を深める交流イベントを定期的実施し、ビジネスマッチングやオープンイノベーションが促進されるような機会が提供されている。

#### ③起業・創業なんでも DAY（創業相談）

専門家が、創業準備の基本的な内容、創業のアイデア、事業計画の精査、資金調達などあらゆる創業時の悩みに関する相談に応じる日を月に1度程度設けている。新型コロナウイルス感染症が流行する近年ではオンライン相談にも対応している。

一つ一つは他の自治体でも行われている支援であるが、これらを包括的かつ伴走的に実施していることが創業者のニーズを満たし、創業の増加に寄与していると考えられる。また、仙台市では起業家を友好的に生み出す仕組みであるスタートアップエコシステム（※2）の構築に力を入れている。

### （2）千葉県千葉市

匝瑳市と同県内の千葉市が実施している「西千葉子ども起業塾」は未来の千葉を担う子どもたちの起業家精神を育成するという想いのもと、小学校4～6年生及び中学校1～3年生に対し、会社や経済の仕組みを「経理」「営業」「企画」の3つのテーマに分けて学ぶカリキュラムを提供している。塾の実施にあたっては、起業家や社会人の方々からアドバイスを受けながら、経営に大切な知識や姿勢を身に付けることができるものとなっている。

## 2. アンケート結果分析

そうさ起業塾は平成29年からこれまで通算5回実施しており、卒業生は合計で45名に及ぶ。今回、匝瑳市における創業者のニーズを把握するため、卒業生に対し、「匝瑳市での創業に関するアンケート」を実施した。アンケートでは16名から回答を得ることができ、分析した結果、以下のようなニーズがあることが分かった。

#### ①創業時に重要視する（した）ことは「競合・同業種が少ないこと」

商圏内の潜在顧客が少ない匝瑳市においては、いかに競合・同業種が少ないか、または差別化できるかが重要な観点になると考えられる。様々な業種の創業者を呼び込み、業種が重複する場合でも、事業の差別化点を見出すような支援が必要になると考えられる。

#### ②創業時に困ったことは「販路開拓・集客」と「資金調達」

販路開拓や集客は売上を獲得するビジネスの基本的要素であり、手法について学ぶ機会を提供することが重要であると考えられる。また、資金調達に関しては、自己資金で不足する分を創業関連融資で調達することが多いことから、金融機関が融資を実行できる適切な事業計画や収支計画の作成を支援することが必要であると考えられる。

#### ③これから事業を継続（拡大）するために必要な支援は「他の創業者との交流の場づくり」

他の起業家との交流の場づくりは、経営者が持つ孤独を共有できる機会となる他、起業家同士のコミュニティ形成やビジネスマッチングにつながる可能性があると考えられる。

#### ④その他、自由意見

「そうさ創業塾」の開催時期への不満、創業後の創業セミナーや学びの場の創設、手軽に活用できる補助金制度の創設、ビジネスプランコンテストの開催などの意見があった。

## 第4章 創業支援策を検討する際に活用できる機会

### 1. NPO 法人 SOSA PROJECT の存在と半農半 X 移住者の増加

匝瑳市に所在地を置く NPO 法人 SOSA PROJECT は、匝瑳市や周辺自治体への移住・定住支援を行っている団体である。代表の高坂勝氏は、自身のビジネスのスモールシフトや移住経験をもとに、半農半 X の生活を希望者の方を支援する活動をしている。主な取り組みとして、「MY 田んぼ」「MY 畑」という1年間を通じて需給自足の農業を習得してもらうプログラムを年間50名以上の参加者に提供している。この実践的な農業プログラムに加え、高坂氏の過去の経験をもとにした著書が農的なライフスタイルを求める層に影響を与えていることから、2011年の設立以降、80名以上の移住者を呼び込んでいる。NPO 法人 SOSA PROJECT を介した移住者の増加は、近隣自治体と比較した場合の匝瑳市の強みであり、高坂氏からは、「NPO 法人 SOSA PROJECT では、移住と半農の支援をこれまで主として行ってきた。一方、半 X の部分については、移住者の独自性に委ねているところで、半 X 部分を見出せず、創業に至らないまま複数の仕事で暮らす方々も多数いる。実際の起業家は2年に1名程度と、決して多くはないが、創業プログラムが追加されることで、農業プログラムの参加者50名以上から新たな移住者を囲い込むことも可能になり、併せて移住者の創業も増加することが考えられる。匝瑳市で半農半 X の創業を促進したいという意向があれば、ぜひ協力して事業を展開したい。」との話をいただいている。高坂氏の意見も踏まえ、NPO 法人 SOSA PROJECT が支援している半農半 X 移住者と創業を結びつける事業の展開を検討する。

### 2. 土業団体や地元経営者団体との連携可能性

筆者が所属する（一社）千葉県中小企業診断士協会は、経営支援の専門家集団であり、専門的知識を活かした創業支援の連携を検討する。

また、同じく筆者が所属する（一社）八日市場青年会議所は40代以下の地元経営者が集まる組織であり、創業支援に係る連携可能性があるため、地元経営者としてローカルビジネスの意義や手法を伝え、新たな起業家を支援する事業の展開を検討する。

## 第5章 提言

### 1. 創業支援の方向性

これまでの分析から今後の匝瑳市の創業支援の方向性を図表4のように考察した。今後の方向性を基本的な考え方として、これらを展開するため、全体的な仕組みと主要な機能の構築について、以降で提言を行う。

図表4 匝瑳市の創業支援の今後の方向性（出典：筆者作成）

現状・問題	先進事例	ニーズ	機会	方向性
起業家精神の低さ	子どもへの起業教育		地元経営者との連携	→ 将来の起業者を育成
創業者が少ない			半農半X移住者の増加 移住支援団体との連携	→ 新たな創業者層を開拓
創業支援策の不十分さ	定期的なセミナー 定期的な専門家相談	販路開拓・集客 創業塾の追加開催	士業団体との連携	→ 創業支援策を充実
		資金調達 補助金制度 ビジコン		→ 資金調達手段を増やす
創業後の事業継続と失敗リスク	起業家交流イベント 定期的なセミナー 定期的な専門家相談	創業者同士のつながり		→ 創業者が交流できる機会を提供 創業後の創業支援策を充実

## 2. 全体構想

### (1) SOSA エコシステムの構築

まず、匝瑳市における創業支援の全体の構造として、スタートアップエコシステムを参考とした SOSA エコシステムを構築することを提言する。SOSA は Start-up Opportunities and Success Assistance (創業の機会を提供し、成功のための支援を行う) の略語である。

SOSA エコシステムでは、創業支援に関連するヒト、モノ、カネ、情報を見える化し、相互に作用することによって好循環を生み出し、創業を増加させる仕組みである。創業を支援する様々な機能が存在し、創業しやすい環境や資金が提供される。また、創業し事業が成功した者が支援者(メンター)となり、新たな起業者を支援する好循環を形成していくものである。それぞれの機能については以下のとおりである。

#### ① 創業者

創業を行う者を指す。従来の創業希望者はもちろんのこと、半農半X移住者、地元小中高生(将来の創業者)を創業者の新たなターゲットとして想定する。

#### ② 資金

創業者に供給される資金を指す。創業関連融資に加え、補助金制度による資金供給を行う。

#### ③ 創業環境(ソフト面)

創業者が利用できるソフト面での創業環境を指す。創業支援策をより充実させ、事業継続のために必要な創業後のアフターフォローも行う。

#### ④ 創業環境(ハード面)

創業者が利用できるハード面での創業環境を指す。インキュベーション施設を創設し、SOSA エコシステムにおける機能を本施設に集約し包括的かつワンストップな支援を行う。

### (2) SOSA エコシステムの推進事業体

SOSA エコシステムを推進するための事業体として創業支援に関連する団体で連携して、SOSA エコシステム推進協議会(仮称)を新たに構築することを想定する。創業支援に関するプロフェッショナル組織として各事業の実施を行う。

## 3. 匝瑳市の強みを活かした独自の創業モデル「半農半創業」の促進

匝瑳市の強みを活かした独自の取り組みとして、NPO 法人 SOSA PROJECT と連携し、半農



半X移住者を創業に結びつける取り組みを行う。移住には様々なタイプがあるが、NPO法人 SOSA PROJECT が支援している移住者（これまで80名以上の実績）のほとんどは半農半Xを志す方であることから、この層を主要なターゲットとしてXでの創業を促進する。

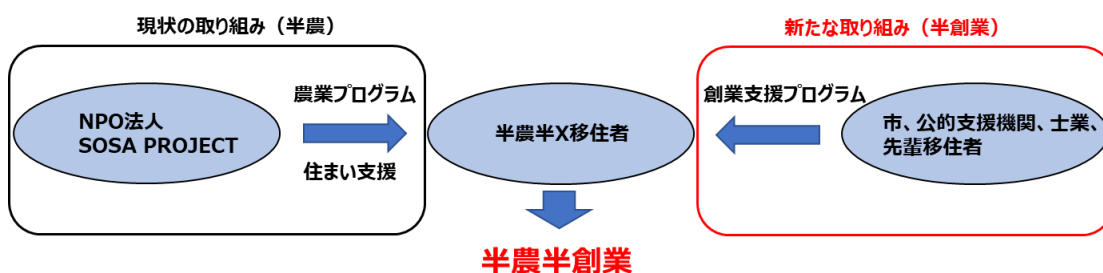
### （1）「半農半創業」のブランディング

農的暮らし等のスローライフ関連の雑誌やメディア、SNSや移住者間のコミュニティを活用した口コミ誘発といったプロモーション戦略で、半農半創業をするなら匝瑳市というブランディングを行い、認知度を高める。

### （2）創業支援プログラムの実施

NPO法人 SOSA PROJECT が行っている農業プログラムに加えて、創業プログラムを企画し、実施する。創業プログラムでは、創業の基本知識からスモールビジネスの特性等、半農半Xで創業した先輩の経験談等を学んでいただき、半農半創業に結びつける。一方で、半農を行いながら創業するのは移住者にとって大きな労力がかかるものであるため、まずは農業プログラムを修了し、ライフスタイルが確立した後に創業プログラムを提供するなど、段階的な支援を実施する必要があると考えられる。

図表5 半農半創業支援のイメージ（出典：筆者作成）



### （3）半農半創業の特徴と支援の目指す姿

#### ①コスト

生業的経営を考えた場合、自給自足の農業によって生活コストを削減できるため、通常の事業者と比較して、売上が小さいが実質的な利益率が高いビジネスモデルを支援する。

#### ②業種

自身の裁量や時間でビジネスがしやすい情報通信業（リモート、テレワーク）や飲食業（夜間のみなど）との相性が良いことから、半農半ITや半農半飲食などを重点的に支援するが、その他の多様な創業モデルについても支援する。

#### ③事業規模

生業的経営や小規模化の傾向から、売上や利益は大きいものとはならず、自治体にとっての直接的な税収増につながるものではない。しかし、事業規模が小さい創業であっても、雇用の創出や新商品・サービスの供給等が行われ、地域経済の活性化に寄与する。また、事業規模が小さいということは、失敗時の撤退コストを低減できることにもつながる。そのため、まずは事業を小さく始め、成長段階に応じて、現状維持で半農を続けるか、ビジネスに特化していくかといった選択肢を提供できることが理想である。



#### 4. その他の構成要素

##### (1) 地元小中高生向けの起業教育事業（将来の創業者育成）

本市での創業を将来の選択肢として考える子どもの育成を図るため、匝瑳市教育委員会や地元経営者と連携した市内の小中学生向けの起業教育を行う。地元経営者に参画してもらうことで、将来、匝瑳市で創業する意識の醸成を図る。

##### (2) 創業支援策の充実

###### ① そうさ創業塾の追加開催

年1回で開催されているそうさ創業塾を年2回として開催する。受講後には創業融資や補助金で優遇を受けることができる本制度は創業者の登竜門と呼んでもよい。現在実施している秋季のみならず春季にも開催し、創業者が受講しやすい環境を整える。

###### ② 充実したセミナーや創業相談

創業時に重要視される「販路開拓・集客」に関しては、公的支援機関・各士業と連携したセミナーを開催する。「資金調達」に関しては公的支援機関・各士業等と連携した事業計画や収支計画の作成支援、補助金申請支援を実施する。

##### (3) 資金調達手段の充実（補助金制度の創設）

資金調達に関するニーズの高さはアンケート結果の通りであり、開業費用の一部を補助する制度を創設し、創業時の費用負担の軽減を図る。

図表6 創業支援補助金（案）の概要（出典：筆者作成）

対象者	・匝瑳市内で年度内の創業を行う方、創業の日から5年を経過しない方 ・そうさ創業塾を受講し、特定創業等支援事業の認定を受けていること 等
補助金額	・創業関連費用（対象経費）の1/2 最大補助金額30万円
対象経費	・申請書類作成費用 ・店舗等借入料 ・設備又は備品購入費 ・マーケティング調査費 広報費 等

##### (4) アフターフォローの充実

###### ① そうさ創業塾OBフォーラムの開催

そうさ創業塾の卒塾生が集まるOBフォーラムを開催する。卒塾生で事業を実施している方、これから事業を実施する方を一同に集め、情報交換や交流を行い、創業者同士のコミュニティ形成やビジネスマッチングを促進する。

###### ② 創業後の事業継続のための経営相談

事業継続率を高めるため、創業後のフォローアップとして、創業者のニーズに応じたセミナーや相談会を金融機関、公的支援機関、士業団体と連携して定期的に開催する。

##### (5) インキュベーション施設の創設

上述したSOSAエコシステムの各機能を実践するためには、拠点となる施設が必要である。匝瑳市の空き公共施設や既存の公共施設の遊休スペース等を活用し、インキュベーション施設を創設する。本施設では、専門機関と連携した経営相談やセミナー、を定期的に開催す

る。既存事業者や地域住民・学生等との交流も促進し、地域活性化の創出拠点を目指す。

これらの機能を有した SOSA エコシステムの構築によって、匝瑳市に創業者が集まり、充実した支援によって創業者が増加し、成功した創業者が新たな支援者となる好循環を生み出すことが、開業率を高め、地域活性化に寄与していくことにつながるのではないかと考える。

### おわりに

本レポートは筆者が過去に創業支援担当者として匝瑳市の創業支援について、ゼロベースから構築した経験から作成した。特に、新たな取り組みとして提言した半農半創業は、他自治体と差別化できる要素であるが、匝瑳市の移住者に関するデータが不足している現状での提案であり、今後蓄積していくことで、より具体的な事業提案ができると考えられる。

また、筆者は中小企業診断士として、現在創業支援を現場で行っている中で、創業を目指す方の「夢を実現したい」という強い気持ちを間近で体感している。実際に創業を果たした方の喜びを共有できることは非常にうれしいことである。

今後、匝瑳市において多くの方が創業という選択肢を持ち、自身の夢をかなえることができる機会を提供していくことが筆者の目標である。

### 【用語解説】

#### (※1) 開業率

ある特定の期間において、「新設企業を平均にならした数」の「期首において既に存在していた企業」に対する割合。創業比率も同意義。

#### (※2) スタートアップエコシステム

資金力に乏しいスタートアップ企業を自治体や大企業、投資家等が育て、育ったスタートアップ企業が新たなスタートアップ企業を支援する側に立つ仕組み。

#### (※3) 半農半X

1994年頃に塩見直紀氏が提唱した生き方で、半分は農業で食べる自給自足の生活を送りながら、もう半分で自分の好きな事ややりがいのある仕事をする生き方。

### 【引用文献、ホームページ、参考資料】

- ・匝瑳市『匝瑳市創業支援等事業計画』 2016年策定
- ・仙台市『仙台市創業支援等事業計画』 2014年策定
- ・中小企業庁『中小企業白書』 2021年
- ・日本政策金融公庫『新規開業実態調査』 2022年
- ・日本政策金融公庫『中小企業の今とこれから』 2021年
- ・高坂 勝『減速して自由に生きるーダウンシフターズ』 ちくま文庫 2014年
- ・仙台市ホームページ ・仙台市起業支援センター“アシ☆スタ”ホームページ
- ・千葉市ホームページ ・匝瑳市ホームページ ・RESAS 地域経済分析システム
- ・匝瑳市での創業に関するアンケート 2022年11月実施