
松山市の中小企業の振興に向けた調査研究 ～ 創業者関連調査の実施報告～

2024年 11月13日（水）

（一財）地方自治研究機構 調査研究部

1 創業者関連調査の全体像

《調査目的》

- 松山市内の創業者・創業予定者/創業支援機関・創業支援者を対象としたヒアリング調査を行い、実態把握をすることで、中小企業振興計画で定める創業者向け施策の検討材料とする。

《調査概要》

- 創業支援機関/創業支援者を対象としたヒアリングを実施し、創業者の属性/傾向及び創業支援における課題感を把握する。
- 創業者/創業予定者を対象としたグループヒアリングを実施し、現行の創業支援体制に対する評価と今後の支援策に期待することを体系的に整理する。

《抽出の視点》

- 創業の段階に応じて「創業予定者」と「創業者」の2つのグループで実施する。
⇒創業の段階によって、必要とする支援策は異なるため。
- 参加者間の相互作用に期待し、質的な情報の把握を図る。
(量的な情報収集であるアンケート調査と比較し、実態に即した検討材料が得られる)
- 支援者から見た創業者の実態把握のため、支援機関/「松山しごと創造センター」、民間で創業支援活動を行っている「A氏」にヒアリング調査を実施する。

2 創業者関連調査の実施報告

■ 創業支援者・支援機関へのヒアリング調査2件、創業者・創業予定者向けの調査2件

計4件のヒアリング調査を実施

日時/会場	ヒアリング対象	属性	ヒアリング事項
8/2(金) 15:30～16:30 Zoom	松山しごと創造センター	創業支援者・支援機関	■ 創業者の属性・傾向 (利用者の属性、創業に対する考え方、創業のモチベーション) ■ 支援体制の成果と今後の展望 (支援体制の成果、利用者からの声、今後の展望) ■ 支援内容とその特徴
8/15(木) 16:00～17:00 Zoom	民間で創業支援活動を行っている 「A氏」	創業支援者・支援機関	■ 創業者の属性・傾向 (創業者の人物像) ■ 支援体制の成果と今後の課題 (松山市に期待する創業支援の役割と今後の方向性について) ■ 支援内容とその特徴
8/29(木) 19:00～20:30 会場 & Zoom TKP松山市駅前カン ファレンスセンター	創業者5名 (創業後5年以内)	創業者・創業予定者	■ 創業にあたり困っていたこと ■ 困りごとへの対応(自力/外部活用) ■ 活用した創業支援施策の評価 ■ 松山市に期待する創業支援施策
8/30(金) 19:00～20:30 会場 & Zoom サイボウズ 松山オフィス	創業予定者6名 (3年以内に創業を予定している方)	創業者・創業予定者	■ 創業にあたり困っていること ■ 困りごとへの対応(自力/外部活用) ■ 活用した創業支援施策の評価 ■ 松山市に期待する創業支援施策

3 創業者関連調査の実施報告（創業支援担当者）

松山しごと創造センター⇒しごと A氏⇒A

ヒアリング 事項		回答内容	
		創業前	創業後
1. 利用者について	属性 創業スタンス 業種傾向 スキル メンタル面 人物像	■ 創業準備中のサラリーマン等が中心（しごと） ■ 主婦層・学生層が全体に占める割合は数%程度（しごと） ■ スモールビジネス志向が多い（しごと/A） ■ 副（複）業で始め、軌道に乗って本業にするケースも多い（しごと） ■ 法人ではなく個人事業主（しごと/A） ■ ソーシャルビジネスや在庫を持たない業態（コンサル/カウンセリング）、フリーランス型の創業が増加（しごと/A） ■ 飲食業もコロナで一時期は減ったが、回復傾向（しごと） ■ 創業に関して何もわからない方が多い（しごと） ■ 前向きな方/不安や迷いを感じる方（しごと） ■ 頭が良くて行動力があり体力がある創業者は潰れない印象（A）	■ 創業後数年以内の個人事業主が中心（しごと） ■ 現状維持（＝スモールビジネス）が多い（しごと/A） ■ ほんの数%は従業員を雇う程度の拡大志向（しごと） - ■ 経営課題の対処を自分で腹落ちできる方/必要な手続きに関する知識が抜けてる方（しごと） ■ 前向きな方と連絡を取れなくなってしまう方で二極化（しごと） ■ 事業内容や業界自体への理解や自社の立ち位置を理解し、明確に説明できる方は成功する印象（A） ■ トップ営業マン等の自信家は、経費や固定費を使いすぎる傾向にあり失敗しやすい印象（A）
2. 支援内容と特徴	相談窓口 セミナー、交流会 情報提供	■ 常駐キャリアコン、日替わり専門家（診断士/社労士/税理士/現役経営者等）による窓口（＝相談しやすい環境）（しごと） ■ 充実した段階別（種⇒木の6段階）のセミナー（しごと） ■ 課題・悩み共有/創業者の接点構築の為に創業者コミュニティによる創業者同士の交流促進（しごと） ■ 商工会議所・金融機関等⇄しごとセンの相互紹介（しごと）	■ 常駐キャリアコン、日替わり専門家（診断士/社労士/税理士/現役経営者等）による窓口（＝相談しやすい環境）（しごと） ■ 充実したテーマ別（マーケティング/財務等）セミナー（しごと） ■ 課題・悩み共有/創業者の接点構築の為に創業者コミュニティ創業者同士の交流促進（3年以内限定）（しごと） ■ 商工会議所・金融機関等⇄しごとセンの相互紹介（しごと）
3. 利用者からの声	肯定的な声 否定的な声（改善要望）	■ キャリコン相談/セミナー受講による新たな気づきやメンタル面の整理に役立った等の相談体制/セミナーの高い評価（しごと） ■ しごとセンをもっと早く知りたかったという声（しごと）	■ 専門家による個別具体的な相談や現役経営者による現場の声が聞けること等の相談体制の高い評価（しごと） ■ （特になし）
4. 現在の支援体制の成果と今後の展望	支援体制の成果 今後の展望	■ 創業の知識が無く不安な方の相談しやすい場としての他支援機関との棲み分け（しごと） ■ ソーシャルビジネス等の増加傾向の事業の実現に向けた支援体制の強化（しごと） ■ 創業の機運醸成に向けた創業者増加に向けた施策を松山市に期待（A）	■ 創業した方の成功率を上げる充実した受け皿の存在（A） ■ 創業者クラブでフォローできない事業者の為に創業者コミュニティの充実（しごと） ■ 個別テーマ等の伴走支援体制の強化（しごと）

4 創業者関連調査の実施報告（創業予定者/創業者）

ヒアリング 事項		回答内容										
		創業前グループ						創業後グループ				
		A 飲食 (焼肉)	B 土木コ ンサル	C 終活カ メラマ ン	D キッチン カー (カ レー)	E 洋菓子 製造小 売	F 医療系 カウ ンセリ ング	H セラピスト /キャリ コン	I 焼菓子製 造小売	J 多肉植 物小売	K 和菓子 製造小 売	L デザイン /SNSコン サル
1. 創業にあたり困って い（る）たこと	先行きへの 不安		○	○	○		○	○				
	知識/ノウハ ウの獲得	○	○	○	○	○		○	○	○		
	適切な相談 場所がわか らない		○		○	○	○	○	○	○		○
	支援活用の 敷居の高さ				○		○	○		○		
	資金調達の 難しさ		○			○				○	○	
	その他			ソーシャ ルビジネ スの葛藤							雇用の為にな にをすべきか	
2. 困っていることへの 対処	既存施策 活用	■ 気軽に参加できるしごセンのセミナー（D/F） ■ 相談しやすい雰囲気としごセンの相談窓口（A/C/D/F） ■ 人脈作りのための創業者クラブ（F）						■ 知識・ノウハウ獲得のための創業塾（H/I/K） ■ 人脈作りのための創業者クラブ（H/I/J） ■ 業界・経済団体等の繋がりから得られる知識・情報（K）				
	自力解決	■ Youtube/書籍による情報収集（B/F） ■ 知り合いの先輩創業者へ相談（B/C） ■ 飛び込み営業からの学び（E）						■ 顧問契約の専門家への相談（K） ■ 知り合いの先輩創業者への相談（H/K）				
3. 松山市に期待する 支援策		■ 創業の全体像がわかるような媒体（冊子/セミナー）（H/L） ■ 情報収集できる環境へと繋ぐ導線作り（J/K） ■ 目指す規模/業種/業態等の創業者のニーズに合致したレベルごとのセミナー開催（H） ■ お試し営業の場（チャレンジショップ等）の活性化（A/D/H/I/J/K）						■ 専門家派遣における関連知識のフォロー（H） ■ 先輩創業者（5年～10年）との接点を持てるようなコミュニティの拡充（H/I/J/K） ■ 公的機関がバックの安心感ある創業者コミュニティの拡充（H） ■ 共に目標設定するコーチングのような定期的な相談体制（E）				

5 ヒアリング事項の整理

■ 創業予定者/創業者/創業支援担当者に実施したヒアリング事項を一覧表として整理

		創業準備	創業後
創業者・創業予定者	困っている（いた）こと	- 経営全般に関するノウハウ/知識の獲得に不安 - 十分な資金調達ができるかわからない - 相談内容に応じた適切な相談場所がわからない - もっと早い段階から支援機関の存在を知りたかった - 何から手を付けたら良いか、どのように進めて良いかわからない - 社会情勢の変化等、先行きの不透明さへ感じる不安 - 支援機関活用の敷居が高く、なかなか動き出せない	- 相談内容に応じた適切な相談場所がわからない - 事業規模拡大に伴う資金調達の返済計画への不安 - 従業員の雇用で何から始めて良いかわからない - 先輩創業者（創業5-10年）経営のリアルな話を聞きたい
	困っていることへの対処策	既存施策の活用 - 松山市が実施する施策（創業塾・創業者クラブ・窓口相談） 国、県が実施する施策（愛媛EGFプログラム、女性創業サロン） 自力 - Youtube/書籍による情報収集 - 先輩創業者との個人的なつながりの活用	- 松山市が実施する施策（創業塾・創業者クラブ・窓口相談・各種セミナー） - 外部団体や先輩創業者との個人的なつながりの活用 - 顧問の専門家（税理士/社労士）の活用
	松山市に期待する支援策	- 創業の全体像が分かるような媒体（冊子/セミナー） - 段階別/テーマ別セミナーの充実 - チャレンジショップの場の提供（公民館・空き家・店舗/シェアキッチン等）	- 創業の全体像が分かるような媒体（冊子/セミナー） - 段階別/テーマ別セミナーの充実 - 創業者/異業種コミュニティの拡充 - 専門家による窓口相談対応の充実（関連情報の提供 等） - 定期的な相談体制（コーチングによる目標設定支援）
創業支援者	創業者の属性・傾向	- 所属：創業準備者が多い（学生/主婦は少ない） - スタンス：スモールビジネスが圧倒的（副業（複業）⇒本業） - 知識/ノウハウ：何もわからない方が多い - メンタル：前向き/不安感の二極化 - 業種傾向：ソーシャルビジネスや在庫少ビジネス（コンサル等）増加/飲食業も復活傾向 - 成功ペルソナ：頭が良い/行動力/体力がある	- スタンス：スモールビジネス志向が圧倒的 - 知識/ノウハウ：成長するか否かの二極化傾向。 - メンタル：事業継続に積極的/停滞 二極化 - 求める支援：補助金/セミナー/相談窓口 - 成功ペルソナ：確立されたビジネスモデル/業界への深い理解（差別化要因/他社動向） - 失敗ペルソナ：自信家による創業期にそぐわない費用構造
	支援体制	- 創業者同士の交流促進 - 相談員による自己分析と動機付け - 相談しやすい環境づくり（他支援機関との棲み分け） - 充実した段階別/テーマ別セミナー	- 税理士等の専門家/現役経営者の窓口相談体制の継続 - 創業者同士の交流促進 - 充実した段階別/テーマ別セミナー - 充実した支援機関の存在
	今後の展望	- 創業者との接点（導線）構築（パイ拡大） - ソーシャルビジネス等これまでにない新たな事業の実現に向けた支援体制構築	- ソーシャルビジネス等これまでにない新たな事業の実現に向けた支援体制構築 - 創業者コミュニティの拡充（創業3年後～） - 創業後の伴走支援体制の強化

6 創業者と創業支援体制における問題点の整理

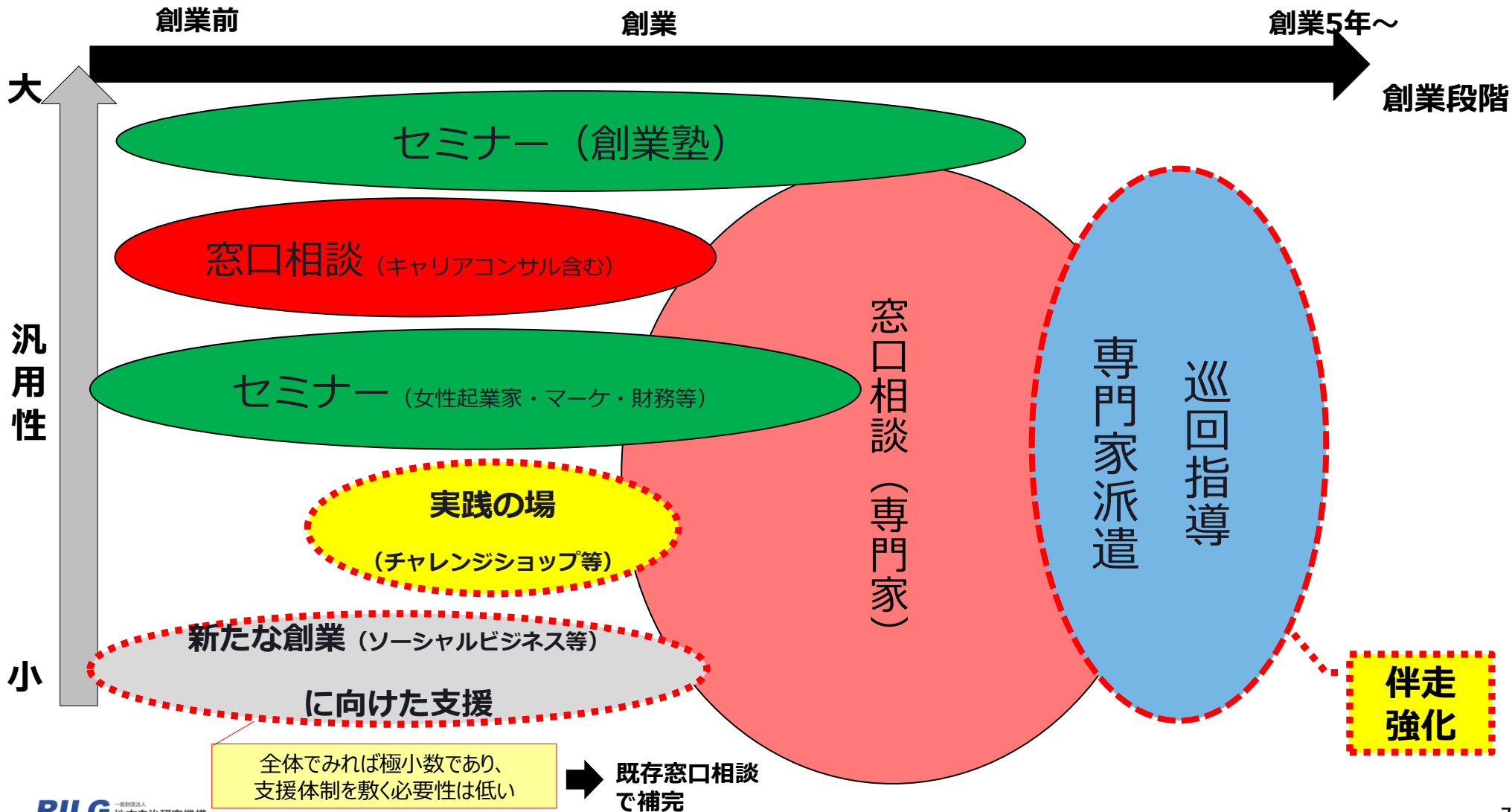
- ヒアリング事項を基に創業者が困っていること/創業者が松山市に期待する策を「知識・ノウハウ」、「コミュニケーション・伝え方」、「その他」の切り口でグルーピングし、創業者と支援機関の間に存在する問題点を整理した。
- 増加傾向のソーシャルビジネスの対応等の「知識・ノウハウ」面での問題点や、支援機関の存在、その機能等を創業者に効率的にリーチできていないという「コミュニケーション・伝え方」面の問題点が挙げられた。

創業準備			創業後		
知識・ノウハウ			知識・ノウハウ		
コミュニケーション・伝え方			コミュニケーション・伝え方		
その他			その他		
創業者が困っている（いた）こと/期待する支援策			問題点（ギャップ）		
➢ 経営に関するノウハウ/知識の獲得に不安 ➢ 創業段階ごとで活用すべき支援機関/やるべきこと等の創業までの全体像が分かること(例:創業手帳) ➢ 創業前に体験できる機会がほしい。(例:チャレンジショップ) ➢ ソーシャルビジネスでは、社会貢献性/事業性の両立への葛藤	➢ もっと早い段階から支援機関の存在を知りたかった ➢ 相談内容に応じた適切な相談場所がわからない。 ➢ 支援機関の敷居が高いと感じ、動き出せない ➢ アンテナを高くはり、関連機関等を積極活用する人は少ない	➢ 社会情勢の変化等、不透明さに感じる不安 ➢ 創業に向かって、何から手を付けたら良いかも分からない	➢ 事業規模拡大に伴い資金調達をしたいが、返済計画が不安 ➢ 従業員を雇用したいが、何をすればよいかわからない	➢ 相談内容に応じた適切な相談場所がわからない ➢ 先輩創業者(創業5～10年)から経営のリアルな話を聞きたい	
➢ (支援機関) お試し営業の場の提供が不十分 ➢ (支援機関) ソーシャルビジネス等の最近増えつつある創業には十分に対応できていない	➢ (創業者) 支援機関の敷居の高さを感じ、アンテナを高くはれず、活用できていない ➢ (支援機関) 創業予定者の期待する情報を一元的に提供できる窓口体制やツール(既存『まつやま圏域創業ステーション』HP等)があるものの、それを創業者に上手くリーチできていない	(問題点無し)	➢ (支援機関) 創業者が創業後に抱える個別課題に対応する伴走支援体制が確立できていない	➢ (支援機関) 創業3年以上の先輩創業者を擁する創業者コミュニティの受け皿が存在しない。 ➢ (支援機関) 充実した経営者コミュニティの存在が伝えられていない	(問題点無し)
松山市内における創業支援の現状 (しごと創造センター、税務専門家等)	➢ 充実した創業の段階別/テーマ別セミナーやツールを整備 ➢ 成長をサポートする多数の支援機関が存在	➢ 創業者クラブを通じた交流促進 ➢ 相談しやすい環境づくり(相談窓口) ➢ 創業予定者に支援機関のサービス内容等をリーチさせる広報手段がない	➢ 相談員等によるキャリア形成に関するコンサルを提供可能(創業予定者の自己分析、動機付けなどを含む)	➢ 成長をサポートする多数の支援機関が存在 ➢ 税理士等の専門家や現役経営者の窓口相談体制 ➢ 充実した段階別/テーマ別のセミナーを整備	➢ 創業者クラブを通じた交流促進(3年以内) ➢ 商工会議所青年部等の成功率を上げるための充実した経営者コミュニティの存在

7 創業支援体制における問題点の所在イメージ（知識・ノウハウ）

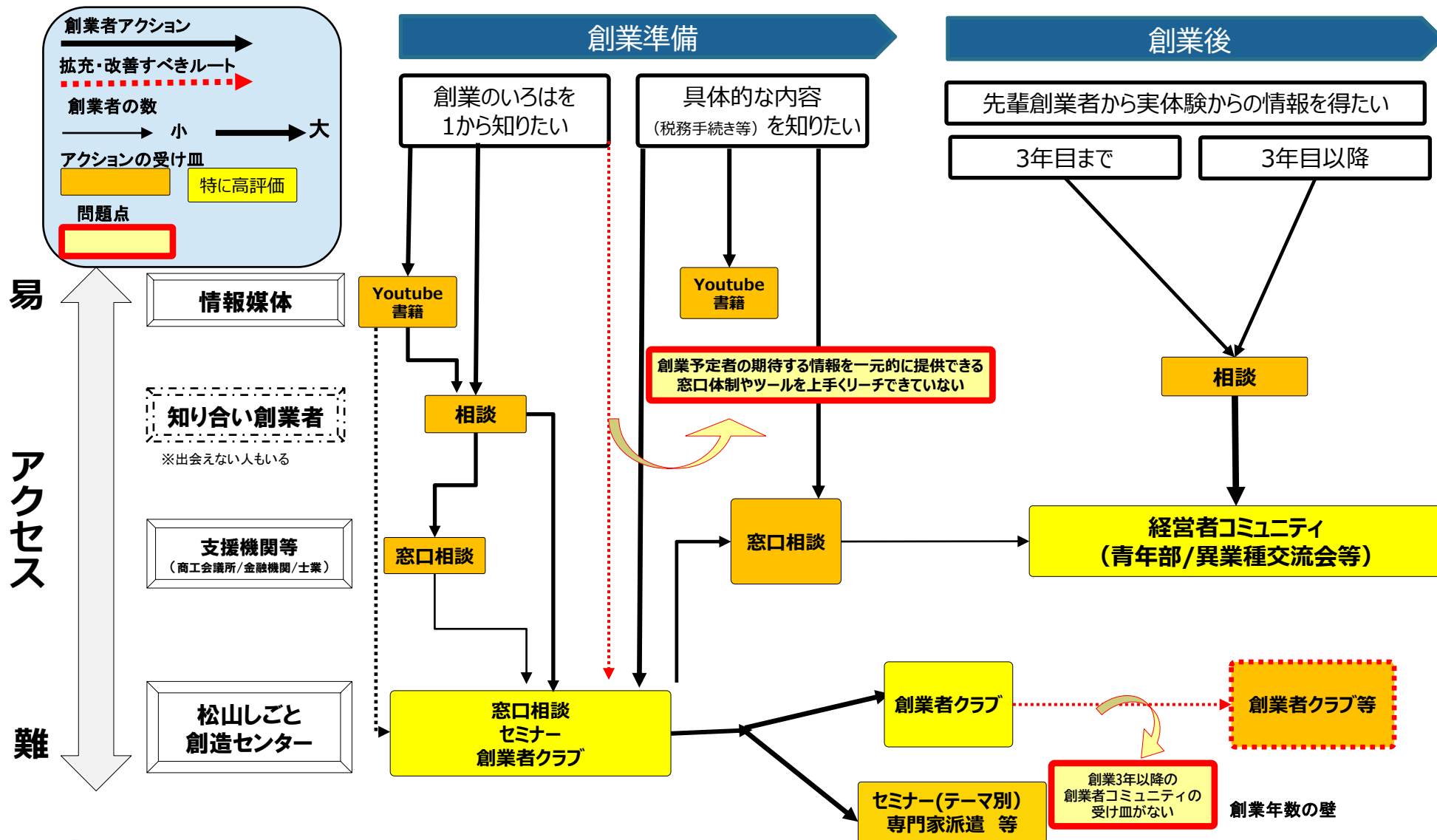
現在の創業支援体制がカバーする範囲

未対応の領域



8 創業支援体制における問題点の所在イメージ(コミュニケーション・伝え方)

創業（予定）者が創業支援施策等を認知するルート（活用シーンによる分類）



9 問題点の整理と課題設定

- 「創業準備」段階における課題を実践の場の拡充/効果的にリーチするための広報手段の強化に設定
- 「創業後」段階における課題を伴走支援体制の強化/創業者コミュニティの拡充と経営者コミュニティとの連携強化に設定



