

議事概要【創業・基盤強化ワーキング会】

第1回目議事概要 平成26年11月14日(金) 13:30～15:30

1. 中小企業を取り巻く環境の変化と松山市の中小企業の現状について

[松山市内の創業の状況について]

- ・ 創業補助金の施策があった時には、飲食店の創業の相談が多かった。しかしながら、ただ創業するだけではなく、特色を出して、差別化しないと継続することは難しい。創業した後の継続が大切。
- ・ 松山法務局管内の法人設立数は、四国内でトップである。一方、資本金が0円でも法人を立ち上げられるのが逆に問題と感じている。創業はしたけれども、金融面で難しく、開業できないということがある。
- ・ 女性の創業を、調べたことがある。愛媛の女性の創業率は低い。1人あたりの女性の平均所得を四国の中で比べると、高知11万4千円、松山は3万7千円。創業の少なさにリンクしている。創業するにも、企業から雇用してもらえただけの能力を有していることが重要だが、それを持たずして創業する傾向が強い。雇用される能力を高めていかないと、創業するにしても非常に厳しい。
- ・ 商工会議所や他の支援機関も創業セミナーを行っている。内容は事業計画の作り方、手続きが中心。参加者の年齢層は30～50代が多く、参加者数は各年度で変化はない。

[シニア・女性等の創業の状況について]

- ・ 感覚的なコメントであるが、シニアとか女性は、趣味の延長の創業で、生活の糧にならないレベルの創業をする場合も多い。
- ・ 法人会には女性部会があり、その部会で聞いたところ経営者の妻がメンバーとなっている場合が多い。「夫の商売以外に新たに、私は私がやりたい事業がある」といって、夫の資産面、取引先などネットワークを活用して、新たに商売をやっている例がある。

[創業支援の対象について]

- ・ ゼロから始める事業だけが創業なのか。それとも、新しいトレンドに向かって変化して分社化することも創業ではないのか。つまり、分社化についても創業の一環として支援すべきではないか。
- ・ ソーシャルビジネスについても創業支援の一つの形態として支援しても良いのではないか。

[創業支援施策のあり方について]

- ・ 松山は、起業意欲は低くはない。税務署の申告状況で、松山の企業の収益などを見ると、地場産業は結構底堅い。起業の素地はあるので、それをどういうふうに誘導して上手く

やっていくかが重要。松山市の創業向けの融資制度は良い。県内の他の自治体に比較して充実している。

- ・ 東予だと製造業が多く、産業的にも雇用的にも維持しないといけないので、製造業に対して、税金を投入していくということはコンセンサスを得やすい。ただし、松山市は製造業の街だという認識は少ない。松山市の強みのある産業に特化した創業支援に財源を集中させるのか、そうでないところも支援するのか、市の施策方針で決まると思う。

[創業後の支援のあり方について]

- ・ 月に1件くらいの創業計画作成を支援している。業種は、飲食店、小売店が多く、これらは初期投資が500～1000万円ですスタートできるので、大きなリスクとまでは言えない。創業に関しては、あまり深く考えずに勢いだけで開業すると長続きしない。開業することが目的ではなく、継続していくことが重要。支援施策においても、そのあたりは検討する余地がある。創業後、軌道に乗るまでの販路拡大などの部分は支援できる。支援することで事業が上手くいけば、支援に係るコストを市は税収で回収できる。
- ・ NPO 立ち上げの時、設立サポートを受けた。設立後、3～5年の成熟期にサポートがなく、相談先がなかった。小さなことでも聞きたいことがたくさんあったが、相談先がなく様々な経営者に自分で聞いた。小さなことが情報として欲しかったという経験がある。
- ・ 成功する経営者は問題意識や自分の答えを持っている。融資や許認可などテクニカルな部分は、創業の段階では社内に人材がおらず、創業者が全部やっているの、支援機関がそれをコーディネートすることは有効。商工会議所等の各種支援施策を拡大してもらえるとよい。

[起業家精神の育成への取り組みについて]

- ・ 実際に創業をしたことのある創業者との繋がりをもつことで、初めて起業家精神が引き出される部分があるので、起業家精神の醸成には、そうしたネットワークを持つことが有効である。
- ・ いろんな企業の中で、女性にチャンスを与えることが必要。それまでの職場ではそういった機会がなく、与えられた仕事をこなすだけで補助的な仕事しかしていなかったの、能力を開花させる場面がなかった。女性に限らず、企業内ベンチャーの支援があるとよい。

[創業を支援する側の課題について]

- ・ 女性活躍推進支援に関する業務で県内の企業訪問（去年は400社）をさせてもらっている。支援する側に最も必要なのは、支援スキルはもちろんであるが、傾聴力が最も大切。支援する側のコーディネーターの傾聴力、共感力などの質の向上も必要。
- ・ 経営相談といっても、待ちの姿勢ではダメ。企業に必ず行けば課題がある。課題を掘り起こすという意味合いでの経営サポートが必要。支援する側は、企業の信用を得ること

が重要。信用を得たら、本音が出てくる。本音の部分の課題を掌握したら、あとは技術的問題なので解決できる。

[支援される側の課題について]

- ・ 創業者の中には、頭の中ではよいアイデアやビジネスモデルをもっているけど計画書には落とし込めない人もおり、支援することが難しい場合もある。
- ・ 支援する側も自分自身で創業した経験があるわけでもないし、金融機関もノウハウを持ち合わせているわけではない。結局は本人の自助努力が重要。

第2回目議事概要 平成 26 年 12 月 25 日(木) 13:00~15:00

1. 中小企業を取り巻く環境の変化と松山市の中小企業の現状について

[円安による仕入価格上昇の影響]

- ・ 一般的な話として、輸入商材に頼る部分が多い創業を考える人にとっては、円安の影響は大きいと思うが、円安だから創業をやめるという話にはならないと思う。
- ・ 円高/円安だから創業をやめるという話はあまり聞いたことがない。為替は創業に関する意思決定に直接的には影響しないと思う。創業に限らず、食肉や乳製品等、輸入に頼る商品を扱うところは当然コストプッシュになっていると思うが、それ以外の相関はあまり感じない。

[知的資産の活用]

- ・ 事業計画書の作成支援は、知的資産＝強みを把握した上で行う。また、知的財産は、創業後実際に走り出してから磨きがかかり、新たな強みが出てくる場合もある。そこには専門家派遣等の支援が必要になるが、それは創業よりも後の段階である。
- ・ 金融機関としては、技術に強みがあっても、まず財務諸表が大事になるため、技術力を裏付ける事業計画が必要である。国が知的資産を評価する事業を実施しているので、それを活用して企業の技術力を評価し、融資に結びつけられればよい。
- ・ 無形資産といえるかどうか分からないが、のれんや味、認知度という部分については、創業者が事業譲渡を受けるメリットがあるのではないかと。全くゼロの人を育ててスタートする場合よりも、ある程度ネームバリューものれんも味もあり、顧客もついている、従業員も手馴れているという状態を譲り受けることにはメリットがある。愛媛県事業引継ぎ支援センターでは、ホームページに情報を掲載してマッチングを行っている。
- ・ 小規模事業者については、銀行のM&Aの支援対象にならず、市場性は少ないが、売り手は事業を承継してもらえ、買い手は営業権的なものが手に入るため、メリットはある。

[弁護士、弁理士などの企業経営を支援する専門家の不足]

- ・ 都会では、一人の専門家だけで背負い込むことはキャパが限られており、幅広い専門家をネットワーク化しているケースが多い。それが地方に進出し、ワンストップで対応することを売りにしている。例えば、専門家でも得意分野と不得意分野があり、地方の専門家相互のネットワーク化が必要である。
- ・ 事業引継ぎセンターができる前は、M&Aを希望する企業が県内にあり、専門家が地元が存在せず大阪からコンサルタントに依頼した事例がある。県内にも専門家のネットワークをつくっているところもあるので、うまく活用できないか、検討する必要がある。
- ・ 産業振興財団で紹介してもらい、ネットワーク的に支援してもらっている。情報は財団に一番集まっている。
- ・ 契約書を作成したいが経験がないという相談があった時には、弁護士による無料相談の活用を勧めたことがあるが、金融機関でも相談があれば、金融機関で活用できる専門家

派遣の制度の活用や、商工会議所での窓口を活用するための橋渡しを支援している。一方、取引がない企業や、抱え込んでいるのに相談できない企業をどのように吸い上げるかが課題である。

- ・ 専門家に相談するという解決策もあるが、同じ境遇の企業と悩みを共有して、同じ土台からもう一步先に進んだ企業の意見を聞くための場も必要ではないか。専門家の意見もちろん重要で役に立つが、同じ境遇の方同士、例えば各セミナー参加者同士などでの交流もできると面白い。

[起業意識の向上と起業へのチャレンジを促進する支援]

- ・ 建設業などは、自分でも簡単にできるのではないかと考えて創業することがあるが、建設や製造は、サービス業のようにすぐお金になるわけではなく、基本的には一括立て替えでの生産である。時価で契約して、資材の価格が上がってからもう一度追加契約してくださいというわけにはいかないのが、リスクが大きい。建設業では、親企業の経営が厳しくなると、従業員を独立させて外注工賃で発注することが多いが、独立した側もマネジメント力がないため、安易に受注してしまう。
- ・ 比較的容易である飲食店も、店舗を持つには初期投資がかかるため、そこでためらう人もいる。起業促進を考えるのであれば、トライアルのための店舗を提供してはどうか。常設ではなく、イベント的なものでもよい。それがあれば生の声も聞けるし、将来実際に店舗を持つときにどのようなリスクがあるかもわかる。
- ・ 空き店舗の活用という点では、都会には、電話とインターネット環境とデスクがある小さい共同事務所で、異業種交流ができるコワーキングスペースがたくさんある。ある程度の規模のところを格安で借りられれば、そこから創業する企業が出てくる。都会ではビルの中にたくさんあるが、松山にはあまりない。
- ・ 大阪の難波に40～50年ぐらい前からある「味園ビル」は、今インキュベータのようになっているが、そのようなビルは松山にはない。松山にはかつてはラフォーレがあったが、その中にいくつかあった店舗は、町に出てから集積していない。密室空間に変なものがあるという環境も必要かと思う。
- ・ ゲストハウス的な宿泊施設には創業のチャンスがある。ゲストハウスは全国的に確実に増えており、京都では、まちづくりとしてゲストハウス+レンタサイクルという取組がある。松山でもいくつかの場所では可能性がある。一つは外国人向け、もう一つはお遍路さん向けが考えられ、運賃と宿を安くして、食事やグッズ購入で消費してもらうことが考えられる。京都では先日、祇園の御茶屋さんを修復可能な形でリフォームした施設に宿泊したが、大阪では空きオフィスビルを活用したものが増えている。
- ・ 松山では、水がいい高井周辺にレストランが移動している。中心部ではなく北条なども含めた郊外にちょっといいお店をつくるということも考えられる。
- ・ 愛媛県のE V N (Ehime Venture Networking) は、学生の起業意欲を喚起するような起業経験者を招いて、実際にビジネスプランを積み上げるようなイベントを実施している。
- ・ 大学生の起業は難しいので、若者というくくりで年齢層の幅を広めに考えたほうがよい。

[地域ニーズに対応する内発型の新事業展開]

- ・ 以前、買い物難民を解決しようという相談があったが、買い物難民がいる地域には、そもそも商店が立ち行かなくなる理由があったからそのような状況が生じているのであり、採算性を考えると厳しく、市の補助や、公共的な部分がないと成り立たない。社会的意義だけでの起業はかなりリスクがあり、両輪になるもう一つの柱がないと、難しいのではないか。
- ・ NPO 等が活動して、採算が合うのは介護分野や、大学の先生と連携した環境ビジネス的なものであり、なかなか本格的なビジネスにならない。理念だけでは食えないので、難航している。ただ、企業とどうタイアップして、企業ができない部分の社会貢献的なビジネスをどう補足していくかという意味合いでの起業に発展していく可能性はある。
- ・ 先進諸国ではNPOが雇用や経済のシェアをかなり持っていて、国によれば税金の1%を優秀なNPOに寄付するような制度もある。例えば、環境にやさしい企業であることをPRしたいと考えたとき、大企業は自前でできるが、中小企業は売上高の1%を委託してイメージアップを図ることもできる。それができうる環境になればいいと思う。
- ・ 少子化対策関連では保育所の問題があるが、事例としてマンション業者が保育所を設置しようと計画したことがある。子育て関係のNPOで運営するように打診し、実際に実行段階に入れば、実務を実施するような人材がいらない。ミッションや理念は高いものがあるので、そのような点を支援する体制があればよいのではないか。
- ・ 松山のまちに対する郷土愛からいうと、老舗で長いことおばあちゃんがやっているような店、これがなくなると町のムードが変わるといような店を、何とか事業が継続できるようにサポートしてはどうか。

第3回目議事概要 平成 27 年 2 月 26 日(木) 10:00~12:00

1. 松山市に求められる施策について

[起業家精神の醸成]

- ・ 商工会議所の創業塾もいよぎん「みらい起業塾」も、内容は事業計画の立案支援であり、起業家精神の醸成というよりは実務的なレベルでの支援なので、一つ下のカテゴリー[事業計画の立案支援]にあてはまるかと思われる。
- ・ 創業経験者をゲストに呼び、経験談を話してもらうということもある。

[事業計画の立案支援]

- ・ ビジネスプランコンテストに関しては、学生からの応募が多く、[起業家精神の醸成]の方に入るのではないかと。創業支援というよりは、プランを募集するという広い意味合いがある。

[創業資金の支援]

- ・ 松山市の創業資金は、業歴1年か半年以上か条件があったと思うので確認をお願いしたい。資金は銀行が貸すので、市からは保証料と利子の補助がある。
- ・ 法人会の融資制度は担保主義から財務諸表重視を目的にしているが、会議所も制度融資は、財務諸表や担保以外のものを重視する仕組みとなっている。
- ・ 地元 NPO 法人が、賛同すれば資金や人、場所を提供するというファンディングシステムを作っている。まだ NPO レベルのもので、支援する額は大きくないが、既にそういうものもある。「人の提供」とは、助言をする人や雇用する人という形である。

[観光をはじめとする特定分野の創業に対する支援]

- ・ 中国語などの文化圏の方で、言葉を教えるだけでなく従業員として派遣するというのを、ビジネスとして行っている人もいる。中国語等の外国語を使える外国人が多いが。留学生を活用していたりもする。これからの外国人観光客の対応によいと思う。デパートであればそういうスタッフを揃えられるが、商店街や観光地ではそういう人材がいない。こういう戦略的な取り組みで、地域の商店街や観光地を特徴づければ外国人観光客が買い物がしやすいということになるのではないかと。個人ビジネスで規模が小さいので、それを集めて上手くコーディネートすることにより、それぞれの特徴を出し合い、松山の観光に対する魅力とする。
- ・ 数年前に、松山市の地域雇用創造協議会で、観光分野に就職したい人向けの養成講座があった。外国語・中国語ができてボランティアをしていたが、「仕事としてやりたい」という方や、他県から来て「道後で何かしたい」という方は結構いた。しかし、道後では宿泊施設など労働環境が悪く離職率が非常に高いため、期間限定の派遣で補っているなど、観光人材が育たない環境となっている。プラスなビジネスに繋がるような組織づく

りがないといけない。職場環境が劣悪であり、保険等の環境整備から手をつけなければ観光が根づかない。

[女性やシニアの操業に対する支援]

- ・ キャリアにブランクがあり、子育て中だが何かしたいという方が多い。趣味の延長でも開花するならそれはいいが、起業するに当たっても、一般企業に雇用してもらえる基礎的能力は必要である。それが難しい人は、再就職して社会人としてのスキルをつけてから次のステップへ進むことを促すという、道筋をつけるような支援も必要ではないかと市にも提案をしている。松山市は働いていない女性が多いので、就職支援にも繋がる。
- ・ 産業振興財団の地域密着型ビジネス創出支援事業のソーシャルビジネス・NPO等の審査を担当している。ボランティアやソーシャルビジネスには女性が多いが、男性だけでは考えつかない良いアイデアが多く面白い。コミュニケーション能力が高く、お友だちのようなネットワークをベースに展開し、上手くいけば広げていく形でソーシャルビジネスに繋がっている。創業という大上段に構えての支援と、ニッチな社会貢献という意味合いと2つの側面でのアプローチもあるかと思う。
- ・ 一方で、NPO的・ボランティア的な思考があり、ビジネス的な厳しさが無い。とはいえ、ソーシャルビジネスは、無償ボランティアではないので、ビジネス的な側面は必要である。

[創業場所の提供]

- ・ 空き店舗・空きビルの他にも、松山でも東温市に近い平井町辺りには空き家が結構多い。これらを活用できないか。
- ・ 空き家の活用にあたって、一軒だけでなく幾つか空き家が集約している場所を、創業者が集まるようなものにすれば賑わいができ、横の繋がりも生まれると思う。情報を集約できれば、活用する方法も検討しやすくなる。

[創業後の支援]

- ・ 金融機関がきちんとフォローしてほしい。金利が低いという理由で、フォローしてもらえないような金融機関から借りると、面倒をみてくれないこともある。金利の計算など、目先のことばかりでなく、長期的なことを考えてやらなければ失敗する。業績が悪くなったときに、どうフォローしてくれるか、どうカバーし、継続させてくれるかが重要。
- ・ 金融機関でもビジネスマッチング支援を行っている。また、ものづくり関係や医療関係など専門部隊やOBが、創業後の相談に対応している。金利云々ではなく、継続した支援を行っている。
- ・ 販路開拓の部分で、金融機関だけで対応しきれないところは、専門家などで補完しながらやっている。金融機関としては、お客様の抱えている課題をしっかりと知る営業という部分を徹底してやらないといけない。苦しいところを話していただけるような信頼関係づくりが足りない部分である。

- ・ 創業後5年未満の創業者への税理士の関与率は95%以上。昔に比べ、今は法人にはほとんど税理士がついている。個人事業者には今もついていないケースが多い。
- ・ 税理士の関与の範囲に疑問を感じる。日々の帳簿の付け方の指導と、決算書類を作るだけに終始している税理士が多いようだ。本来なら、助言をするまでやるべき。
- ・ 税理士も職業人でありボランティアではないので、いろいろなかわり方がある。報酬に応じて決算申告だけであるとか。毎月訪問するとか多様である。サービスも多様化しており経営情報を提供したりしている。中小企業庁が認定している経営革新等支援機関を登録している中では、税理士が一番多い。
- ・ 税理士は「税金の専門家なので経営支援の情報はあまりなかったため、制度等に関する情報が欲しい」と言って相談に来られる場合があった。税理士は毎月事業者と話をしているが、その時に労務問題・経営問題を投げかけられる場合も多いと聞く、士業が連携して、それらのニーズにどう応えていくかが重要である。税理士が金融機関と連携してニーズに応えようとしている事例も多くなっている。
- ・ 県が専門家派遣事業をしているので、それを活用したり、その松山市版を作ることも考えられる。

[既存企業の新事業展開の支援]

- ・ 複数の企業が集合体で新事業をする場合にも、主導的な立場が必要なので、中心となる企業を支援する形になる。既存企業の支援については、金融機関は通常のスキームの中で支援することになるが、市の施策でそこを特別に支援するという事は考えづらい。

[経営再建支援]

- ・ 金融機関では、事業承継にかなり力を入れている。後継者がいるか、ヒアリングも実施している。事業を辞める方と創業される方とのマッチングとなると、買いたいニーズの把握ができていないので、ニーズの把握から始める必要がある。まずは飲食店のマッチングが考えられる。

[専門家による経営支援]

- ・ いろいろと充実している市の施策が事業者には知られていない。どの分野においても、コンシェルジュ的な、一括で情報提供できる機能が必要である。まずは知ってもらうことが大切。松山市役所では、子育て施策が縦割りで分かれていたところを、市役所別館に一括化したので、産業系でも一括化したものが必要かと思う。
- ・ 商工会議所で作成した経営サポートガイドブックは、数ある制度の中から利用の多い定番的な制度を掲載したもの。商工会議所の創業者向けのHPでもデータで見られるようにしている。
- ・ 商工会議所が、インフォメーション機能を発揮し、ワンストップ窓口など利便性の向上を図ると良い。