

P23は非公開

# 事務局説明資料

2026年1月6日

事務局

(中小企業庁 経営支援部 創業・新事業促進室)

1. 前回議論の振り返り・議論の全体像の整理
2. 創業の類型ごとのあるべき成長の姿、創業期に備える能力、類型ごとの課題
3. 共通課題について（起業に向けた機運醸成・起業家教育）
4. 今後のスケジュール

1. 前回議論の振り返り・議論の全体像の整理
2. 創業の類型ごとのあるべき成長の姿、創業期に備える能力、類型ごとの課題
3. 共通課題について（起業に向けた機運醸成・起業家教育）
4. 今後のスケジュール

# 第1回検討会での主な意見①

## 議論の方向性

- ・事務局が提示した創業の類型について、よくまとめられていると思う。
- ・個人事業主も、検討会の議論の対象に含まれるのか、定義を確認したい。
- ・類型4：事業拡大型や、類型5：スタートアップ型は、創業数が直接的なインパクトになるが、類型1～3の指標は、地域・事業ステージの観点を踏まえ、議論の中で作っていけると良い。
- ・成長率の違いを踏まえた国としてのポートフォリオ設計が重要。「稼ぐ力」を身に付け、政策の結果として創業企業「稼げた」という成果を確実に作っていくことが重要。
- ・欧州ではスタートアップだけではなく、「スタンドアップ／スタートアップ／スケールアップ」の3分類を採用。分類をしていくことは非常に重要。
- ・地域維持の観点では、事業承継も非常に重要。地域が残したい店舗・企業ほど「やめたい」と言いにくい風土がある。後継者は地域を守り事業を担う「創業の一形態」と捉えると良いのではないか。
- ・創業者は多様であり、例えばハイテク・ベンチャーの支援は難しい地域がほとんど。特定創業支援等事業による創業者の内訳として、喫茶店、美容室など地域の身近なサービスが中心。これらは地域にとって大事で、こうした創業をどう支援するか、議論を進めていきたい。

# 第1回検討会での主な意見②

## 地域性の観点

- ・地域別の開業率について、市区町村単位では大きな外れ値（起業・創業のホットスポット）があるかもしれない。そのナレッジの横展開も有効ではないか。
- ・全国一律の共通施策を立てることには賛成できない。地域の実情を知るのは地域の人であるため、地域の人たちが自律的に動けるよう国がサポートすることを今後も考えるべき。また、自治体単独ではなく、地域金融機関や商工会等と一体となって取り組むべき。
- ・町の特性により参加層やそこで立ち上がるビジネスが大きく異なると感じる。支援をしている一方の地域は、地元密着型コミュニティの創業アイディアが多いが、もう一方では、観光DXなど外部から人を呼び込む視点の参加者が集まる傾向にある。地域に合った特性を、類型の指標として取り入れることも面白いのではないか。
- ・地域が創業を支える土壌が重要であり、その条件の整理が出来ないか。地域によって文化や成熟度が異なる中、資金投入だけでは起業が生まれない場合があるのであれば、より前段階から地域自体に支援する必要がある。
- ・地域商社や不動産事業者、DMC (Destination Management Company : 地域資源を活用した観光地域づくりを行う主体) 、問屋等が商品開発支援や不動産の空き情報の活用を通じて「支援するほど収益になる」という、地域内での支援そのものが自事業にもなる業態の方がいる。事業性の向上と地域の繋がりの支援の両方を担うことができる土壌が出来上がることが望ましい。

# 第1回検討会での主な意見③

## 支援策

- ・デジタルの対応が可能となるようなパッケージ支援は大賛成。創業関連手続きのDX化は必須だと思う。以前起業をした際に、自治体の特定創業支援を受けたが、依然として紙の手続が残っていて負担。
- ・行政・国の立場から、地域金融機関が重点的に担うべき層を具体的に示してほしい。
- ・創業者が伸びていくためには「右腕」となる人材が必要。そうした人材を呼び込むための創業期の支援があるといい。
- ・創業規模に対して支援を手厚くしてしまうと、ダイナミックな案件が出にくくなるとの指摘がある。事業継続率の面では良いかもしれないが、荒削りでも大きく成長し得る芽を摘んでしまっている可能性がある。
- ・支援後にスケールしなかった場合でも「成果があった」と認められる指標があると、行政側のリスクを抑えつつ、より積極的な支援が可能になると思う。

# 第1回検討会での主な意見④

## 起業家教育・機運醸成

- 起業家教育の観点から、チャレンジャーが少ないことがこの国の課題。文科省やJSTの支援により起業家教育の受講者は増加しているが、それが創業に繋がっているかどうか。自治体間の差も大きく、地域別視点での政策設計が不可欠。
- 地域課題・社会課題の解決に取り組みたいという学生が増えている。早期教育として小中高校生からのアントレプレナーシップ教育の実施を、全国的に底上げしていく必要がある。
- 経営者は全て自己責任。創業・商売の楽しさ、面白さ、醍醐味等の意識醸成不足が、創業率が低い大きな要因か。
- 「起業無関心者」の割合は、日本では起業関心層が約25%と他国の半分以下で、非常に大きな課題。広く多くの方々に創業支援を行うより、そもそもなぜ無関心なのかという点が伸びしろとしては非常に大きいと感じている。
- 起業時の年齢に関する統計があるといい。例えば学生起業か40～50代かでも起業背景など相當に違うと思われる。こうしたデータがあると、どのようなものとの接続を増やしていくべきかという議論ができるようになる。

## 廃業・再チャレンジ

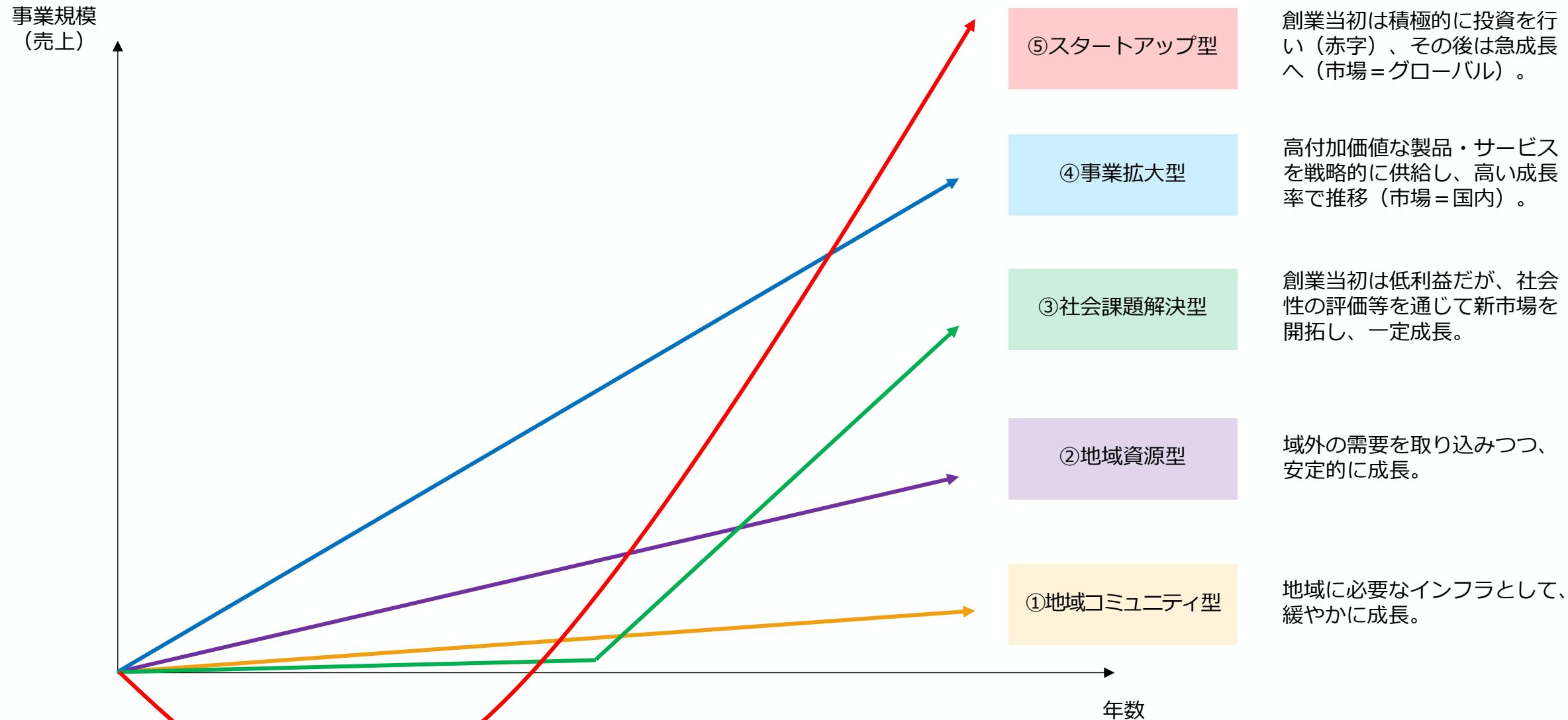
- 廃業支援と創業支援は密接に関係。円滑な廃業が出来るかどうか、また、再チャレンジできる社会を作れるかが重要。  
廃業経験者の方が失敗経験を活かして円滑な事業運営を行っている事例も多い。
- 起業意欲が低い要因の仮説として、日本社会の「失敗への許容度」の低さがあると考える。非創業関心層より、創業に失敗した層の再挑戦機会拡大に伸び代があり、廃業率がある程度健全に上がると創業率も上がるサイクルもあるのでは。
- 失敗後の再挑戦機会を増やすべき。打席に立ちたいという意識の人が少ないので、どれだけ回数を増やすかが重要。

# （参考）創業後の成長類型について（事務局案）

- 創業する企業を分類する際の視点は様々だが、事業概要や成長力等に着目すると、以下が考えられるのではないか。

名称	概要	事業規模	需要範囲	成長力	売上高（／年） ※創業後一定期間後	主な創業者属性
①地域コミュニティ型	<u>地域の生活・コミュニティを下支えするビジネス</u> （飲食、小売、理美容、クリーニング、等）	<b>小規模</b> (初期費用：数十万円～数百万円程度)	地域限定	緩やか	数百万円～数千万円	地元出身者、シニア、主婦・主夫、事業承継者
②地域資源型	<u>地域資源を活用した付加価値の高いビジネス</u> （観光、農産加工、伝統工芸等）	<b>小～中規模</b> (初期費用：数十万円～数百万円程度)	地域～全国	一定成長	数百万円～数千万円	専門職、職人、地域活性化志向者
③地域課題解決型	<u>地域が抱える社会的・経済的課題に対して、事業を通じて解決を目指すビジネス</u> （交通、医療・介護、環境保全等）	<b>小～中規模</b> (初期費用：数十万円～数百万円程度)	主に地域限定	ビジネスモデル次第	数百万円～数千万円 (利益より社会的インパクト重視)	地元出身者、社会起業家、地域活性化志向者
④事業拡大型	<u>高水準・高品質な商品・サービスの提供を通じて、地域経済の核となりつつ事業規模を拡大していくビジネス</u> （ものづくり、IT、物流、建設、クリエイティブ等）	<b>中規模</b> (初期費用：数百万円～数千万円程度)	地域～全国・海外	一定成長～急成長	数千万円～数億円	専門職、経験者
⑤スタートアップ型	<u>技術開発やサービス開発に先行投資して、他社と差別化された高付加価値の事業を開拓するビジネス</u> （IT、ものづくり、バイオ、宇宙等）	<b>中～大規模</b> (初期費用：数百万円～億単位)	全国～海外	急成長	成長後は数億円以上	若手、専門職、大学発ベンチャー、海外経験者

# 創業類型ごとの成長モデル（イメージ）



創業当初は積極的に投資を行い（赤字）、その後は急成長へ（市場＝グローバル）。

高付加価値な製品・サービスを戦略的に供給し、高い成長率で推移（市場＝国内）。

創業当初は低利益だが、社会性の評価等を通じて新市場を開拓し、一定成長。

域外の需要を取り込みつつ、安定的に成長。

地域に必要なインフラとして、緩やかに成長。

# 検討会での議論の全体像

【5つの類型】

- ①地域コミュニティ型
- ②地域資源型
- ③地域課題解決型
- ④事業拡大型
- ⑤スタートアップ型

【共通課題】

- ①機運醸成・起業家教育
- ②廃業・再チャレンジ
- ③事業承継
- ④プチ創業
- ⑤国と自治体・支援機関・金融機関の役割分担

第1回で議論

第2回で議論

第3回で議論

第4回で議論

るべき姿  
(参照モデル)

創業期に必要な  
能力・条件

課題

支援策・対応策

指標

類型ごとの  
るべき姿  
(参照モデル)

類型ごとの  
創業期に備えて  
おくべき能力等

類型ごとの創業  
期における課題  
(経営者・ヒト・モノ  
・カネ・情報)

それぞれの課題を  
踏まえた支援策・  
対応策

各支援策・対応策  
の取組状況をレ  
ビューするための  
指標

創業機運の醸成  
に向けた課題

創業機運の醸成  
に向けた対応策

創業政策における位置づけを整理しつつ、必要に応じて課題・支援策を検討

るべき  
役割分担の姿

役割分担の決定

1. 前回議論の振り返り・議論の全体像の整理
2. 創業の類型ごとのあるべき成長の姿、創業期に備える能力、類型ごとの課題
3. 共通課題について（起業に向けた機運醸成・起業家教育）
4. 今後のスケジュール

# 創業期に備えるべき、各類型に共通の能力等

項目	具体的な能力等
経営者	<ul style="list-style-type: none"><li>・経営者としてのマインドセット、覚悟</li><li>・事業計画を作成する能力、経営状況を踏まえて見直す能力</li></ul>
ヒト	<ul style="list-style-type: none"><li>・法制面を始めとする労務管理能力</li><li>・職員・スタッフの確保、定着に向けたマネジメント力</li></ul>
モノ	<ul style="list-style-type: none"><li>・IT・AI等のデジタル技術を経営に活用できる能力</li></ul>
力ネ	<ul style="list-style-type: none"><li>・財務（損益・資金繰り等）を理解し、管理する能力</li></ul>
情報	<ul style="list-style-type: none"><li>・顧客の声（市場のニーズ）を聞き取り、反映していくマーケティング力</li><li>・外部リソース（地域金融機関、公的支援機関等）を認識、相談ができる関係の構築</li></ul>

# 将来のあるべき姿、創業期に備えるべき能力（①地域コミュニティ型）

視点	将来のあるべき姿
経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>大きな成長は追わず、<b>安定的に黒字を確保</b>。 従業員の定期的な昇給の実現。</li> </ul>
社会・地域	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域住民の生活を下支えする存在 (生活インフラとして、“無くなると困る店”としての存在)</li> </ul>
組織・人材・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>経営者1人ないし少人数でも、効率的に業務を回すことができる体制</b></li> <li>経営者など特定の者に属人化し過ぎないオペレーションの構築</li> </ul>
市場・販路	<ul style="list-style-type: none"> <li>主に地域内での一定の需要(常連顧客)の確保</li> </ul>
財務・ファイナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>家計と事業が分離され、資金が混ざらないような管理能力</b></li> <li><b>過度な借入に依存せず、毎月の資金繰りが安定</b></li> </ul>



創業期に備えるべき能力・条件
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>小規模でも成り立つ収益モデルの設計能力</b> (製品・サービスの差別化、原価の把握、資金繰りの可視化等を通じた価格設定能力)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>地域のニーズの把握力</b> (具体的に、地域のどのような者の生活を支える事業かを言語化できる)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>業務マニュアル策定等によるオペレーションの標準化・効率化</b> (経営者が不在でも回る体制づくり)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>常連客形成力、リピート率を意識した顧客関係の構築能力(SNSやポイント等の販促ツールの活用等)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>デジタルツール等を活用した上での最低限の月次管理能力</b> (売上、粗利、固定費、キャッシュ等)</li> <li>無理なく経営を進める判断力 (急成長、急減速のリスクの理解、適切な判断)</li> </ul>

# 創業期の課題（①地域コミュニティ型）

資源	創業期の課題
経営者	<ul style="list-style-type: none"><li>・創業時は経営者（とその親族）のみで事業を始めるため、<u>経営者が一人で財務や営業等の役割を担う必要があり、収支管理まで手が回らない</u>。これにより、<u>創業時に作成した事業計画に沿った経営が出来ているのかレビューできず、将来に向けた計画の見直しが出来ない</u>。</li><li>・<u>AI、デジタル技術に疎く、活用することができない</u>。</li><li>・<u>地域住民を含む関係者との関係性が構築できていない</u>。（事業への理解・応援が不足している）</li></ul>
ヒト	<ul style="list-style-type: none"><li>・創業時は経営者（とその親族）のみで事業を始めるため、経営者が一人で財務や営業等の役割を担う必要があり、収支管理まで手が回らない。これにより、創業時に作成した事業計画に沿った経営が出来ているのかレビューできず、将来に向けた計画の見直しが出来ない。【再掲】</li></ul>
モノ	<ul style="list-style-type: none"><li>・事業を行う場所の確保が必要。（空き家・空き店舗の取得、継続的な賃貸）</li><li>・資材、設備の導入等の初期費用の負担が大きい。</li></ul>
カネ	<ul style="list-style-type: none"><li>・資金需要は小さく、自己資金のみで対応可能なケースも多い。こうした中、<u>日本政策金融公庫や信用保証協会による融資</u>（数百万円程度）<u>を受ける際、その資金を有効に活用するための事業計画、収支計画書・試算表の作成が困難</u>。</li></ul>
情報	<ul style="list-style-type: none"><li>・自身が<u>活用可能な支援制度を把握できていない</u>。</li><li>・顧客・市場に製品等の情報が整理されていない、また、届けるノウハウがない。</li></ul>

# 将来のあるべき姿、創業期に備えるべき能力（②地域資源型）

視点	将来のあるべき姿
経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>価値を反映した適切な価格設定を通じて粗利を確保</u></li> <li>・季節変動等の影響を吸収し、継続的に更新・新規投資できる利益体質</li> </ul>
社会・地域	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>地域の素材や文化が「価値あるもの」として外部に認知され、応援される</u></li> </ul>
組織・人材・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模な組織であっても役割分担（生産、販売、広報等）が明確で、安定した経営が可能</li> <li>・事業が地域内の雇用や副業機会を生み、担い手を維持、増加</li> </ul>
市場・販路	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域外を含む複線的販路の確保 (観光客、EC、卸等)</li> </ul>
財務・ファイナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中長期投資に耐えられる財務基盤 (運転資金と設備資金を分けて管理)</li> <li>・<u>地域金融機関が事業構造を理解し、追加投資局面で相談が可能</u></li> </ul>

創業期に備えるべき能力・条件
<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>小ロット・多品種でも成り立つ収益モデルの設計能力</u> (原価把握、高付加価値化を前提とした価格設定)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>地域資源を価値に翻訳・伝達する能力</u> (ストーリー・文脈化、商材のブランディング化)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務マニュアル策定等による業務分担の明確化（従業員間での業務代替性の確保）</li> <li>・外部の専門家（デザイン、EC等）を有効に活用する能力</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域外市場へのアクセス能力 (観光客、EC、卸等の戦略的な使い分け＝勝ち筋の見極め)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・設備投資、在庫リスクを織り込んだ資金繰り管理能力</li> <li>・<u>地域金融機関に対する収益構造や投資回収計画の説明能力</u></li> </ul>

# 創業期の課題（②地域資源型）

資源	創業期の課題
経営者	<ul style="list-style-type: none"><li>・<u>地域資源をブランディングするためのブランド力の向上及び発信の強化。</u></li><li>・<u>AI、デジタル技術に疎く、活用することができない。</u></li><li>・<u>地域住民を含む関係者との関係性の構築。</u> (原料・資材の調達先の確保等にも波及)</li></ul>
ヒト	<ul style="list-style-type: none"><li>・商品の開発・展開に向けて、特に地方においては、デザインやITなどの専門スキルを持つ人材が不足。 (創業期には人件費の制約もあり、一層人材確保が困難)。</li></ul>
モノ	<ul style="list-style-type: none"><li>・資材、設備の導入等の初期費用の負担が大きい。</li><li>・設備・技術が未成熟であり量産体制が整わないため、受注拡大に対応できない。</li></ul>
カネ	<ul style="list-style-type: none"><li>・資金需要はやや大きくなる。 (設備等の購入が必要)</li><li>・自己資金だけでなく、日本政策金融公庫や信用保証協会による融資が必要となる。 特に、<u>事業を一定期間（3年程度）実施した後に事業を成長させようとした場合</u>には、更なる資金需要が生じるが、<u>その資金の調達に一定のハードルが存在。</u> (実績（財務）の分析及び将来的な事業性の説明が必要)</li></ul>
情報	<ul style="list-style-type: none"><li>・自身が<u>活用可能な支援制度を把握できていない。</u></li><li>・地域外への販路開拓に向けた<u>市場ニーズの把握が十分でない。</u></li></ul>

# 将来のあるべき姿、創業期に備えるべき能力（③地域課題解決型）

視点	将来のあるべき姿	創業期に備えるべき能力・条件
経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域のステークホルダーと連携し、<u>地域の課題解決と安定した利益の獲得を両立する事業構造を確立</u>している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>社会性と採算性を両立させるビジネスモデルの設計力</b></li> <li><b>課題の構造分析能力</b> (地域課題の特定、地域の関係者の整理等)</li> </ul>
社会・地域	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域課題解決の継続的な担い手として、住民や行政、地域内外の主要なプレイヤーからの認知・信頼を得られている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政、住民、利用者との信頼・関係性構築、合意形成能力</li> </ul>
組織・人材・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題解決に向けた専門性と事業を成立させる経営人材の役割分担・連携による安定的なチーム運営</li> <li>外部からの人財・資金調達に対応できるガバナンス体制の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部の専門家を有効に活用する能力</li> </ul>
市場・販路	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>確立したビジネスモデルを同じ地域課題を抱える他地域に横展開</u></li> <li><u>域内外での調達や雇用、投資を通じて、地域の経済循環を生み出す事業を拡大</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>横展開を視野に入れたビジネスモデルの構築力</b>（地域固有性と一般化出来る部分の特定）</li> <li><u>地域のニーズを適切に把握し、当該<u>地域での経済循環を生む仕組みの設計</u></u></li> </ul>
財務・ファイナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>多様な外部資金調達先を確保</u>することで、事業拡大に伴う資金需要に的確に対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>自社の財務状況を分析し、中長期的な事業計画を策定した上で、資金の必要性を説明できる能力</b></li> </ul>

# 創業期の課題（③地域課題解決型）

資源	創業期の課題
経営者	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <u>地域の課題解決に取り組みつつ、利益を得る仕組み・ビジネスモデルの検討・確立</u></li><li>・ 社員がいる場合、社員への<u>事業目的（社会的な価値）の共有・浸透</u></li><li>・ <u>地域内外の関係者（自治体、支援機関、企業、住民等）との関係性の構築</u></li></ul>
ヒト	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <u>地域課題の解決に資する知見・ノウハウ</u>（事業化、合意形成、施策・制度理解、類似事例に対応した経験、ブレンデッドファイナンス手法や、効果的な広報等）<u>を持つ専門的人材、事業目的に共感する人材の確保</u></li></ul>
モノ	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 事業を行う場所の確保が必要。（空き家・空き店舗の取得、継続的な賃貸）</li></ul>
力ネ	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <u>事業の目的に合った補助金・助成金や融資制度等の資金調達メニューの存在や活用方法、エクイティを含むビジネスモデルに合った資金獲得手法が分からぬ。</u></li><li>・ 不動産の活用等、事業内容によっては、資材、設備の導入等の初期費用の負担が大きくなる。</li></ul>
情報	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <u>支援制度や規制等の情報が散逸</u>しており、効率的に事業運営ができない。</li><li>・ <u>支援者側や資金の出し手側に、事業達成を目指す社会的（非財務的）価値に関する理解がない。</u></li></ul>

# 将来のあるべき姿、創業期に備えるべき能力（④事業拡大型）

視点	将来のあるべき姿
経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>主力製品等が「稼ぐ柱」となり、安定した粗利と収益構造の確保</u></li> </ul>
社会・地域	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の経済循環を強める中核的存在</li> <li>・地域のロールモデル</li> </ul>
組織・人材・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>採用・教育・評価の仕組みが確立し、中間層（部門ごとのリーダー）が現場を回している</u></li> <li>・多様な取引先ごとに求められる品質管理を実現</li> </ul>
市場・販路	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大企業や官公庁、海外顧客など、販路のポートフォリオが組まれており、特定の取引先に依存していない</li> </ul>
財務・ファイナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>成長に必要な投資に要する資金をタイムリーに調達でき、投資と成長の相乗効果が実現されている</u></li> </ul>

創業期に備えるべき能力・条件
<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>収益の源泉となる勝ち筋の製品・サービスの特定</u>と経営資源の集中投入</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域経済を牽引する主体としての自覚・リーダーシップ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>労務管理、人材育成、評価制度の設計及び実行能力</u></li> <li>・各種工程における標準手順や品質基準等の作成による品質のマネジメント力</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な取引先開拓に向けた契約交渉力、依存リスクを踏まえたポートフォリオ設計力</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>多数の外部資金提供先との交渉・調整能力と最適組み合わせの設定力</u></li> <li>・成長に必要な投資を中長期的に設計する能力</li> </ul>

# 創業期の課題（④事業拡大型）

資源	創業期の課題
経営者	<ul style="list-style-type: none"><li>1店舗・1事業で成功後、短期間で2店舗目、3店舗目と展開する際、<u>経営者自身が現場対応から離れられなくなり、経営管理能力（組織マネジメント能力）が育たない又は低下する。</u></li></ul>
ヒト	<ul style="list-style-type: none"><li><u>中間層（現場リーダー（店長、工場長、部門長等））が育たない、採れない。</u></li><li>新分野事業に対応可能な<u>専門人材の確保。</u></li><li>店舗等を複数展開していく中で、社員が増えることによる<u>ガバナンスの低下。</u>（提供するサービスの品質の低下）</li></ul>
モノ	<ul style="list-style-type: none"><li><u>資材、設備導入等の初期費用がかさむ。</u></li><li>需要増に対して、<u>供給能力が追いつかない。</u></li><li><u>サプライチェーンが脆弱</u>、一社依存体制。</li><li>店舗等を複数展開していく際に、需要構造等が異なり赤字となる等の<u>立地選定の誤り。</u></li></ul>
カネ	<ul style="list-style-type: none"><li>資金需要は大きくなる。（大規模な設備・装置等の購入が必要）</li><li>創業時は自己資金では到底足りず、日本政策金融公庫や信用保証協会による融資が必要となる。その後、<u>事業を一定期間実施し、さらに成長させる場合には、民間金融機関からのプロパー融資を引き出す必要がある。</u></li></ul>
情報	<ul style="list-style-type: none"><li>新事業展開における<u>新市場の情報不足。</u>（特に地方は身近に同規模拡大を経験した先輩企業が少なく、スケールアップの知見が得にくい）</li><li><u>多店舗経営のノウハウや展開先の各市場情報、制度・手続等の情報が不足</u>することで、経営判断速度が鈍化。</li></ul>

# 将来のあるべき姿、創業期に備えるべき能力（⑤スタートアップ型）

視点	将来のあるべき姿	創業期に備えるべき能力・条件
経営	・ <u>非連続成長による新たな市場の創出、又は支配的地位の確立</u>	・ <u>PMF (プロダクトマーケットフィット) が達成されるまで、仮説検証を高速で繰り返す能力</u>
社会・地域	・未解決の課題に対し、新しい仮説を提示し、市場・社会の中で検証を受け続けている	・社会的インパクトや技術価値を語る能力 ・社会実装を妨げる要因を把握する力
組織・人材・ガバナンス	・創業者が一人で抱えることなく、 <u>CXO人材による経営チームが効果的に機能</u>	・ <u>創業者を補佐するCXO人材を始めとする高度人材の獲得力と経営チームの構築能力</u>
市場・販路	・製品・サービスの特性を踏まえた戦略的市場（国内・グローバル）への展開 ・グローバル水準での競争に耐えられる、競合との優位性の確保	・初期顧客の獲得からグローバル市場への展開までを見据える視座 ・競争優位の源泉となる技術、データ、ネットワークなどの整理、明確化
財務・ファイナンス	・成長を最大化しつつ、 <u>経営の主導権を保つVC等を含むエクイティ中心の資本構成</u>	・ <u>資金調達やEXITを見据えた資本戦略力</u> ・ <u>VCやCVC等の投資家の選定・関係構築</u> (エクイティを引き出すための事業価値等の説明能力)

# 創業期の課題（⑤スタートアップ型）

資源	創業期の課題
経営者	<ul style="list-style-type: none"><li>・<u>事業戦略の不確実性が高く</u>、経営判断の軌道修正を機敏に行う必要がある。</li><li>・創業者が若く、<u>マネジメント経験に乏しい</u>場合が多く、<u>組織作りや意識決定プロセスの構築が手探り</u></li></ul>
ヒト	<ul style="list-style-type: none"><li>・<u>経営人材の確保・育成</u>（創業者は研究者、高度人材である場合が多く、経営への理解が高まらない）</li><li>・事業を成長させる過程等において、特に地方部において、<u>高度技術等人材が不足</u></li><li>・社員が増えることによる<u>ガバナンスの低下</u></li></ul>
モノ	<ul style="list-style-type: none"><li>・<u>資材、設備導入等の初期費用がかさむ</u></li><li>・<u>開発実証するための環境がない</u></li></ul>
カネ	<ul style="list-style-type: none"><li>・出資により調達した資金を投資に回し急成長を狙うが、大幅赤字計上。結果融資対応不可となるケースが多い。 (保証協会や公庫では、財務状況のスコアリングでNG)</li><li>・特に<u>地方ではvc自体が少数</u>であり、<u>資金支援を呼びかける先が少ない</u>。</li></ul>
情報	<ul style="list-style-type: none"><li>・グローバル展開における業界情報が不足</li><li>・<u>知財・法務の知識が不足</u></li><li>・自身が<u>活用可能な支援制度を把握できていない</u>。</li></ul>

1. 前回議論の振り返り・議論の全体像の整理
2. 創業の類型ごとのあるべき成長の姿、創業期に備える能力、類型ごとの課題
3. 共通課題について（起業に向けた機運醸成・起業家教育）
4. 今後のスケジュール

# 起業実現率・起業関心者の国際比較

- 日本の起業実現率（創業希望者に対する創業者の割合）は約4割と、諸外国との比較では高い水準にある。
- 他方で、創業希望者は諸外国と比べて低く、起業無関心者の割合が約8割弱と高水準にある状況。

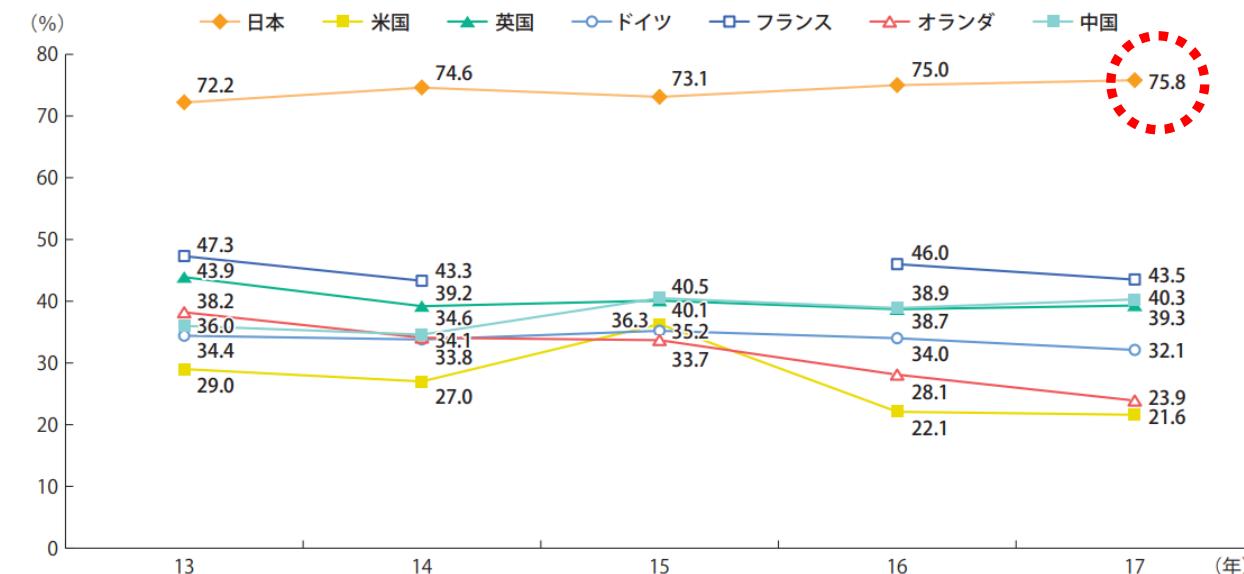
成人（18～64歳）に占める創業ステージ毎の割合

	①創業希望者	②創業準備者	③創業者	創業希望者に対する創業者の割合（③／①）
日本	3.8%	1.5%	1.5%	38%
米国	13.6%	6.9%	4.1%	30%
フランス	13.1%	3.1%	1.2%	9%
英国	7.5%	3.1%	3.0%	40%
ドイツ	7.3%	3.0%	2.0%	28%

（出典）鈴木正明（2013年5月）「日本の企業活動の特徴は何か」を再編加工  
グローバル・アントレプレナーシップ・モニター調査

- ① 創業希望者：創業に関心があり創業したいと考えているが、現在具体的な準備を行っていない者
- ② 創業準備者：創業したいと考えており、現在創業に向けて具体的な準備を行っている者
- ③ 創業者：創業を実現した者

起業無関心者の割合推移

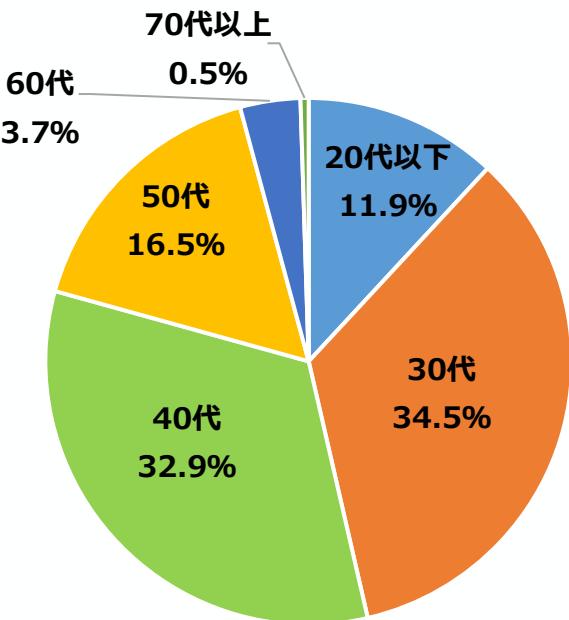


資料：「グローバル・アントレプレナーシップ・モニター（Global Entrepreneurship Monitor : GEM）調査」日本チーム再編加工  
(注)1. ここでいう「起業無関心者」とは、「過去2年間に、新しく事業を始めた人を知っている」、「今後6か月以内に、自分が住む地域に起業に有利なチャンスが訪れる」、「新しいビジネスを始めるために必要な知識、能力、経験を持っている」の3つの質問すべてに「いいえ」と回答した人をいう。  
2. 3つの質問について、「わからない」と回答した人、無回答の人を除いて集計している。  
3. 国によって調査していない年がある。

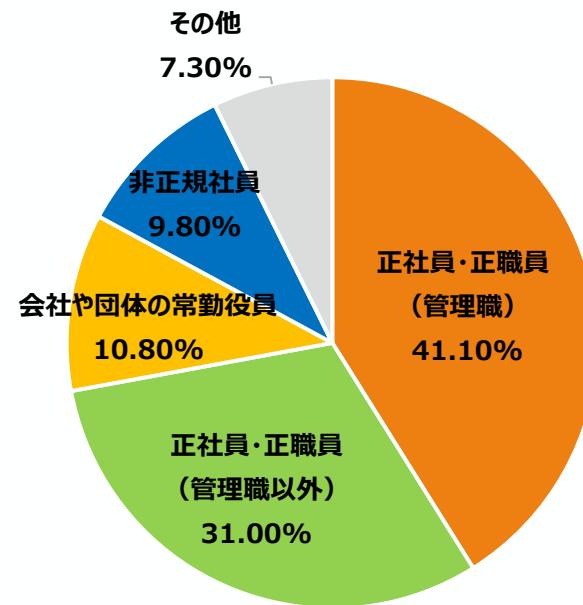
# 創業者の属性について

- 創業者の属性は30代・40代が過半を占めており、開業前に何らかの職務経験を有している者が大多数である。また、性別は男性が約8割となっている。
- 他方で、20代以下の若年層が起業する割合は、相対的に低い。

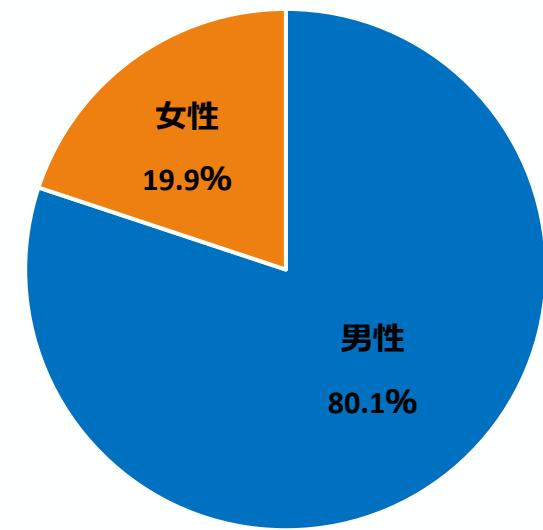
創業者の年代別割合（日本公庫創業融資先）



開業者の職務経験

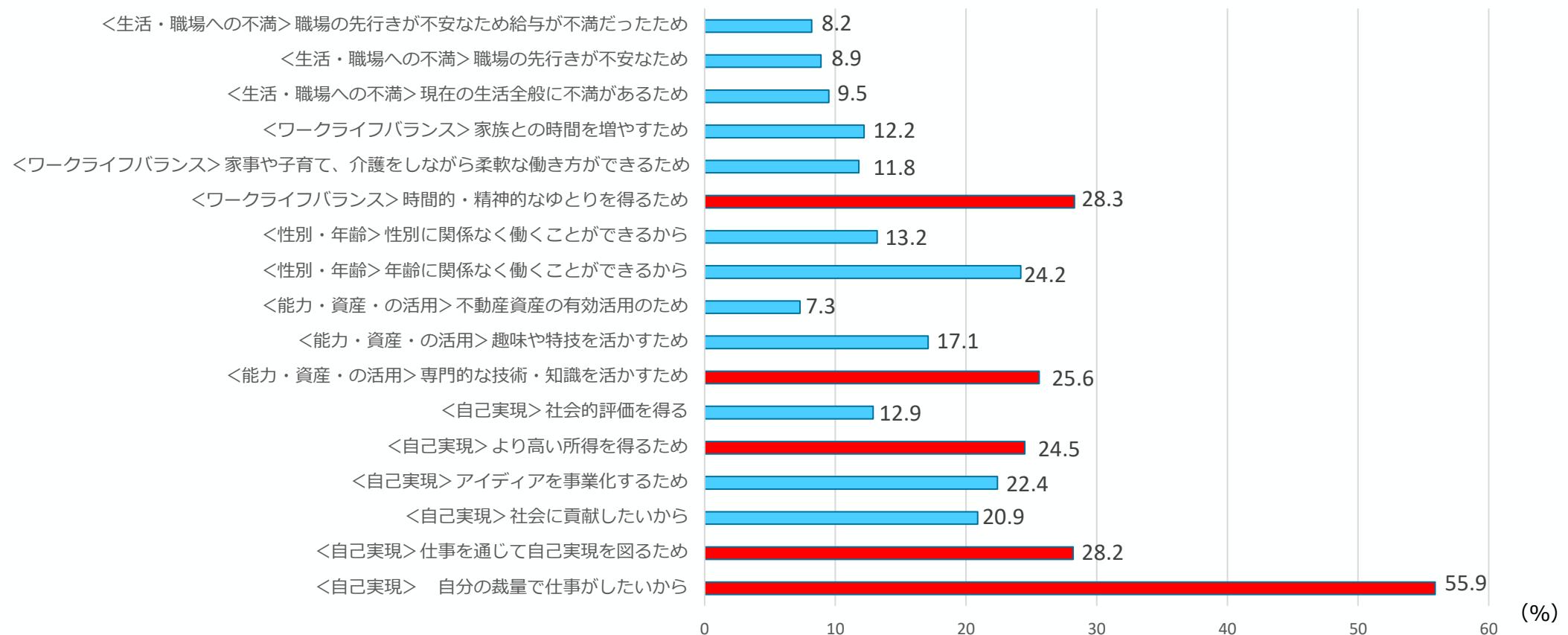


創業者の男女比



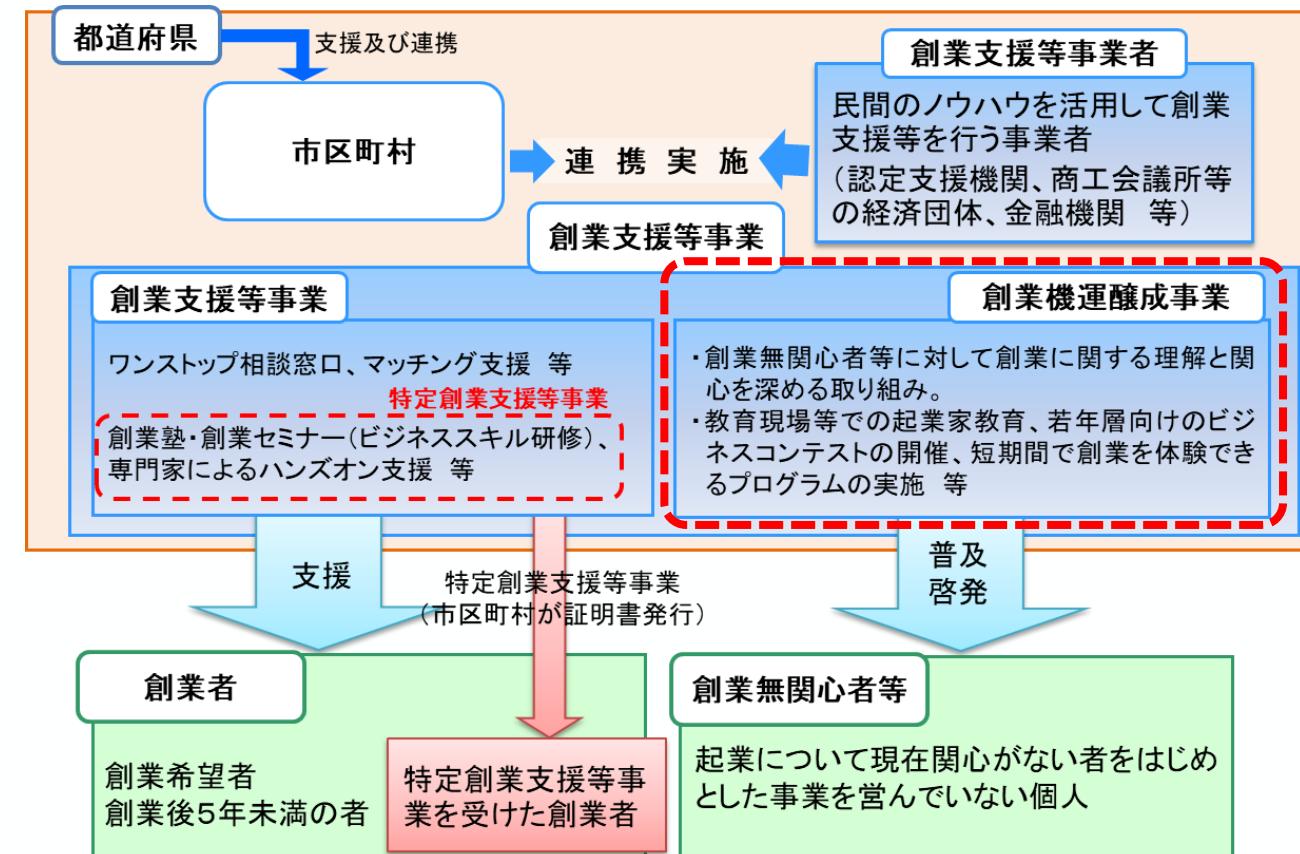
# 創業の動機について

- 創業を意識した理由・動機は「自分の裁量で仕事がしたい (55.9%)」、「仕事を通じて自己実現を図るため (28.2%)」といった自己実現に関する割合が高いほか、「専門的な技術・知識を活かすため (25.6%)」、「時間的・精神的ゆとりを得るために (28.3%)」といった項目も高い。



# 創業支援等事業における「創業機運醸成事業」について

- 市区町村が実施する創業支援等事業には、創業期に必要な知識等を身につけることができる「創業支援等事業」に加え、創業無関心者等に対して創業に関する理解と関心を深めるための「創業機運醸成事業」が含まれている。
- 市区町村では、各現場での創意工夫により、教育現場等での起業家教育や、若年者向けビジネスコンテスト等を実施。



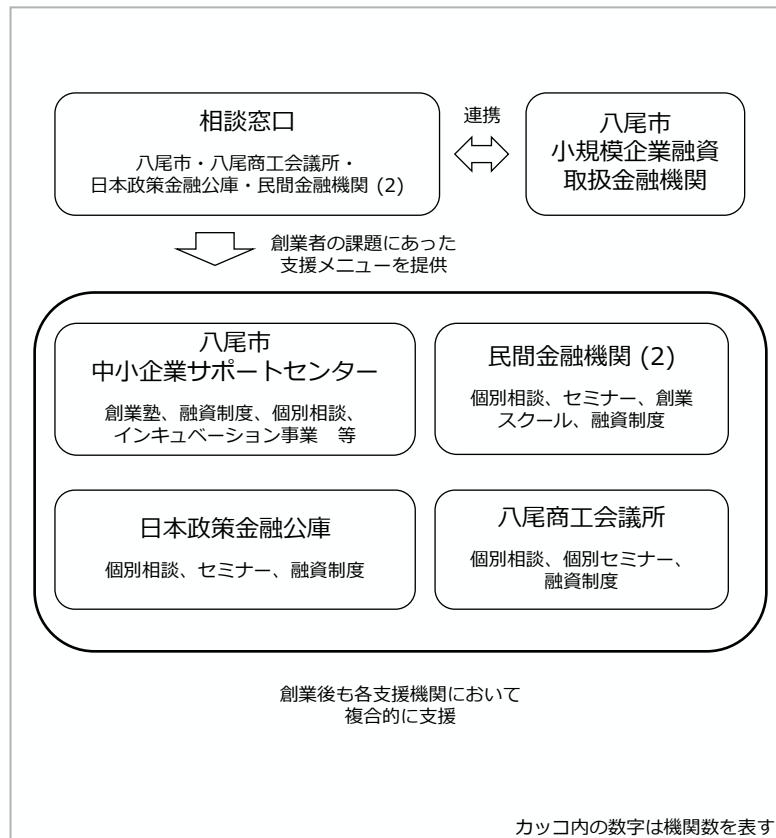
# 創業支援等事業計画の好事例（大阪府八尾市）

- 多くの人が創業支援にアクセスしやすい環境を整備し、創業を身近な存在に

## 基礎データ

人口 : 257,912人（2025年9月時点）  
事業所数 : 12,935（経済センサス2021年）  
主要産業 : 製造業（文房具、歯ブラシ）

## 支援体制の全体像



## 特徴的な支援体制・内容

### ● 相談のハードルを下げ、創業支援にアクセスしやすい環境整備

- 無料のイベントやセミナーの開催により、より多くの人が創業支援にアクセスしやすい入口を形成。また、創業塾の発表会をYouTubeで公開し、参加できなかった人にも情報提供を実施。
- 事業計画の策定支援から模擬店でのショップ運営の機会を提供するなど、段階に分けた支援体制を整備し、各創業希望者のフェーズにあった支援を展開。

### ● 先輩創業者を巻き込んだ支援体制づくり

- 市内での先輩創業者との交流の場を月1回のペースで開催し、創業の体験談やQ&Aなどのイベントを開催。創業希望者にとっては先輩からのアドバイスが聞けるとともに、先輩創業者はお店のPRの場としても活用。創業者と創業希望者を繋ぐ環境を整備することにより、地域での創業機運の醸成にも寄与している。
- 市内で創業した1年以内の方を対象に月1回、実際の経営者がメンターとなり店舗訪問を行い、収支計画、店舗の導線、メニュー単価計算、販売戦略など実践的な伴走支援を実施。



## 成果や課題

### ● 創業実績（2022年～2024年合計）

- 創業支援者数：1,887人**
- 特定創業支援等事業を受けた創業者数：552人**（人口1万人あたり：20.9人 ※全国51位）

### ● 課題

- 創業準備者は様々な場所にいるため、情報を届けるにはさらに幅広いアプローチが必要。（市が創業支援を行っていることを、国や大阪府からもさらに周知してほしい）
- 支援人材の不足が進んでおり、支援体制の維持が難しい状況。

# 起業家教育事業

- 起業家に必要とされるマインドと資質・能力を有する人材を育成し、将来創業者となる人材を輩出するための若年層向け起業家教育を推進。起業家による講演を通じた興味・関心を持つきっかけづくりから、成果物のアウトプットによる次のステップへの導線の用意まで、一気通貫で支援。
- また、高等学校などの起業家教育実施の普及を目的として、「起業家教育の標準的カリキュラム」を整備。

## 1. 出前授業支援

(興味・関心の向上)

## 2. 起業家教育プログラム実施支援

(集中的な学習機会)

## 3. アウトプットの機会提供

(成功体験の獲得による次ステップへの導線)

### ●起業家等による講演などを実施する教育機関を支援

教育機関が起業家教育を実施する際に、出前授業や講演等に登壇する起業家（経営者等）を招聘。その際の費用を支援する。



### ●中長時間のプログラムを実施する教育機関を支援

教育機関が起業家教育プログラムを実施するため、「標準的カリキュラム実践のためのマニュアル」を基に行う授業に対し、講師や起業家の招聘等を実施。その際の費用を支援する。



### ●作成したビジネスプランについて発表、アドバイスを受ける機会を提供

起業家教育プログラムの実施により作成したビジネスプランをアウトプットする環境を整備。作成したプランについてアドバイスを受け、同じ起業家教育に取り組む高校生との交流の場とすることで、モチベーション向上を図る。



# 起業家教育の好事例①（桜花学園高等学校・愛知県）

-プログラム支援を通じて実際に会社を設立した取組（令和5・6年度支援校）

## ● 事業概要

- 4月～2月の期間（全28時間）で起業家教育事業を実施。令和5年度にもプログラム校に採択され、その際フェアトレードコーヒーの販売を通して途上国の女性支援を行う会社を実際に設立した。（株式会社MieuxX）
- 令和6年度も同事業を継続するなかで、生徒がパッケージデザインしたインスタントコーヒーのネット販売や、新規事業として同校のバスケットボール部を応援するグッズの企画や制作を実施。今後も後輩が同会社を継続的に運営していく予定。

## ● 生徒の声

- 色々な起業家の方々の体験を聞くことができて、私たちがこれから会社を立ち上げるうえでのヒントがたくさんあったと感じた。会社のコンセプトや商品、サービスのプロデュースについて考えるためには、何が必要なのかを知り、考え方を学ぶことができた。お客様のニーズは何か想像力を働かせながら、からの活動に取り組んで行きたい。



授業数	日程	標準的カリキュラムの活用
1～8	9月～10月	起業にかかる情報のインプット及び起業家との交流
9～12	11月	ビジネスアイディアの立案・改善
13～16	11月	ビジネスアイディアの立案・改善
17～20	12月～1月	最終発表資料の作成・練習・最終発表
21～24	1月～2月	最終発表資料の作成・練習・最終発表

※令和5年度の実施カリキュラム

# 起業家教育の好事例②（函館高等専門学校・北海道）

－アントレプレナーシップ教育を科目として導入するにあたり支援した事例（令和6年度支援校）

## ● 事業概要

- 6月～12月の期間（全15時間）で実施し、「アントレプレナーシップとは」、「イノベーションの必要性」、「デザイン思考のプロセス」等のテーマについての講演、及び実務で活躍中の若手技術者による講演を実施。
- その後、5回の演習でビジネスアイデアをグループごとに立案し、最終回ではビジネスアイデアのプレゼンテーションを実施。

## ● 生徒の声

- 地域の課題に着目したこと、自分の地域について新たに知ることができたのは非常によかった。また、そこから今後どのように取り組むべきかを、さらに深く考える必要があることにも気づいた。



授業数	日程	標準的カリキュラムの活用
1～6	6月～7月	起業にかかる情報のインプット及び起業家との交流
7	9月	ビジネスアイディアの立案・改善
8	9月	ビジネスアイディアの立案・改善
9	9月	ビジネスアイディアの掘り下げ
10～13	10月～11月	プロトタイプの作成とそれを利用したアイディア評価
14～15	11～12月	最終発表資料の作成・練習・最終発表

（出典）中小機構 起業家教育プログラム実施支援事例集

※令和6年度の実施カリキュラム

# 自治体が独自に取り組む起業家教育 大分県宇佐市

## – 地域企業と連携しふるさと納税を活用した取組

### ● 事業概要

- 6月～12月（全6回）市内企業を講師に招き商品開発（パッケージデザイン）などを実施し販売会及び宇佐市のふるさと納税返礼品（USABOX）の商品にする。

### ● 導入背景

- 令和5年度より、市内高校に向けにアントレプレナーシップ教育を実施。地域の創業者を講師に、地元高校生が起業家精神を学ぶことで、将来の進路選択が拡がり、高校と連携しマーケティング授業を取り入れ、地元物産品の商品化や販売方法を実践的な取組としての必要性を感じ事業を導入した。

### ● 生徒の声

- 実施した後に生徒から「市内企業の魅力について発見できた」、「今度は1から商品開発をしてみたい」、「将来は市内で働きたい」などの起業だけでなく、市内で働く選択肢にも寄与できた。



授業内容・日程		
内容		日時
第1回授業	商品を知ろう！	6月中旬
第2回授業	商品を買ってくれるのはどんな人？	7月中旬
第3回授業	売るためにはどうする？ 作ってみよう	9月上旬
第4回授業	販売会（売ってみる）	11月中旬
第5回授業	結果報告会	11月中旬
第6回授業	発表（商業教育フェア）	12月中旬

# 機運醸成事業の好事例（岩手県盛岡市等）

– 機運醸成事業を起業家塾と組み合わせることで、実際の創業を後押し

## ● 取組事例（岩手県盛岡市、滝沢市、紫波町及び矢巾町）

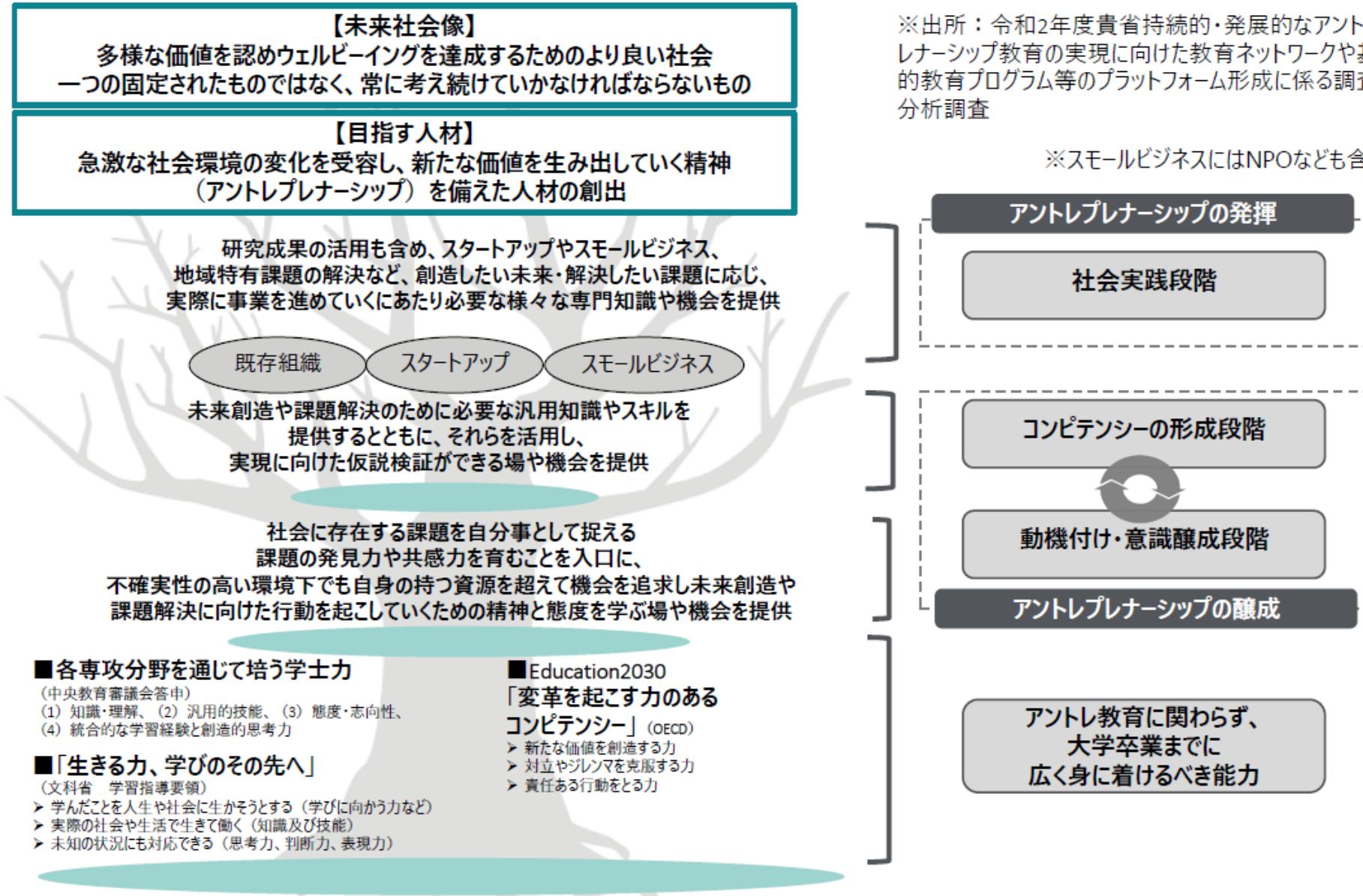
- 自治体が行う特定創業支援等事業である全6回のプログラムの「起業家塾@もりおか」と組み合わせて機運醸成事業（TIP'S）を実施。
- 起業家塾を受講し創業を志す人を対象に、プログラムの最終回に起業家講演と受講者同士のワークショップを行うことで、受講者の創業機運を高め、実際の創業に向けたアクションの後押しに繋げている。
- 起業家塾の最終回に実施することで、受講者同士のネットワーク形成にも寄与し、塾卒業後においてもコミュニケーションが取れる関係性を構築できる点もメリットとなっている。



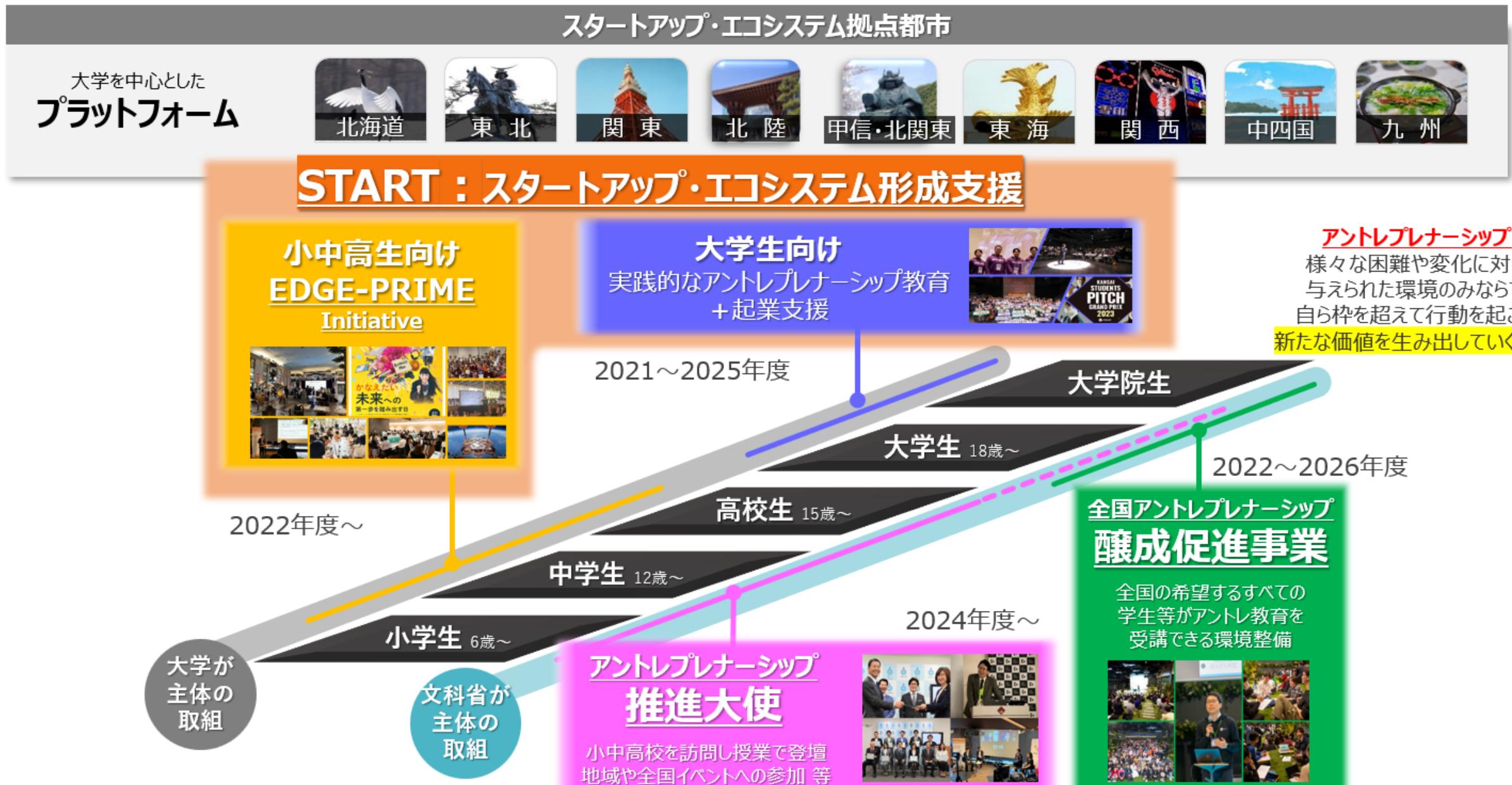
## （参考）TIP'S事業 とは

- 中小機構と自治体が共催で実施する機運醸成の講座・ワークショップ。
- 参加者同士が対話することで、個々で新たな気づきや想いを胸に、自ら決断し、アクションを起こすことを目的としている。
- 令和6年度は、全国で57回実施。

# (参考) アントレプレナーシップ教育の全体像 (文科省)



# (参考) 令和8年1月時点の文科省のアントレ教育施策



# (参考) Japan Entrepreneurship Alliance

- 創業機運醸成事業を効果的・効率的に実施して創業関心者を増やすため、2025年3月に、経済産業省と文部科学省で連携して取り組むことをアライアンスとして宣言。
- アライアンスを通じて全国的な機運醸成を図ることで、アントレプレナーシップ教育の普及・定着に取り組む。



# (参考) Japan Entrepreneurship Alliance 協働内容



## SHARE 好事例の共有

### ✓ 定例の情報交換会の開催

隔月 1 回程度の開催を想定 (@オンライン)

- ・参画団体の取組内容や成果・好事例を相互に共有し、**各取組の相乗効果に繋げる**
- ・各取組でご協力いただいている起業家を相互に紹介し、**現場のニーズに応える**



## TEAM UP 参画団体の交流・協働の場

### ✓ 参画機関同士のコミュニティ形成

### ✓ 教育プログラム・セミナー・イベント等の共同企画・実施

・参画機関同士の交流となる場を提供し、**官民の連携強化を図る**

・各取組で派遣する起業家等は、「JET-ALL（ジェットオール）」と名乗ることができ、  
**ONE TEAMで活動する**



## PR 参画団体の活動を 学校/社会への情報発信

### ✓ 文科省から学校や教育委員会へ発信

### ✓ 全国のアントレ教育プログラムのポータルサイト構築

・参画機関の取組を学校と産業界の両サイドから発信

・共有した取組を可視化し、一元的に発信することで**ユーザーのアクセシビリティを高める**

# (参考) 海外におけるアントレプレナーシップ教育の取組

## 小・中学校向け

- ・ 小学校低学年からアントレプレナーシップ教育を導入。ロールモデルとなる起業家との交流や社会問題に対する当事者意識を持つためのディスカッション、アイディアを実現する力を養うための体験学習を実施。【米国】
- ・ 小中学校を通じて起業の考え方とスキルを教科横断的に導入。【スウェーデン】
- ・ 2024年から小学校のカリキュラムに教科横断的なテーマとして起業家教育を明記。【オーストリア】

## 高等学校向け

- ・ 出資判断を伴う実践的なプログラムを実施。早い段階から起業やビジネスに触れる機会を提供し、起業家を含めた幅広い進路選択を視野に入れるきっかけを作る。【エストニア】
- ・ 2017年に教育文化省から「起業家教育ガイドライン」が発表され、起業家精神をアイディアを行動に移す個人の能力と定義し、「創業性」「革新」「リクステイク」を重量なテーマとして位置付ける。また、仕事を体験する実践的なプログラムを実施。【フィンランド】

## 高専・大学向け

- ・ 他大学と連携し、デンマークの全大学生を対象としてビジネスコンテストを開催。民間とも連携しながら起業支援。【デンマーク（コペンハーゲン大学）】
- ・ 海外大学や海外VCなどと連携し、学生に海外との接点や実践的な機会を提供。大学院生の起業家を支援するため、起業家・企業経営者・弁護士等を招き、講義とメンターシップを提供。学生を毎年、ワシントンDC、ロンドン、パリ等に派遣し、海外の教育・スタートアップの体験を提供。【韓国（ソウル大学）】

# (参考) GEM調査 (グローバル・アントラプレナーシップ・モニター)

- 調査目的

起業活動と経済成長の関係分析、政策提言

- 主要指標結果 (2022年調査)

- 日本のTEA（※）は6.4 (過去2番目に高い水準)
- 日本は49カ国中 43番目 (TEA 平均12.9) (アメリカ : 19.2、イギリス : 12.9、フランス : 9.2、中国 : 6.0)
- 経済活動が高い国ほど、TEAは低い傾向。
- 男性のTEA/女性のTEAの各国平均1.49に対し日本は2.53と、女性による活動は男性に比べて低迷。

(※) TEA : 起業活動の水準を示す総合起業活動指数。起業家数を成人人口100人あたりの起業家数で割った数値。

- その他特記事項

- 新たなビジネスを始めるための「知識・能力・経験指数」は各国平均54.3に対し、日本は14.9と低い。
- 起業活動に対するファイナンスの容易性は各国平均4.6に対し、日本は4.8と高い。
- 小中学校における起業家教育においては、各国平均3.6に対し日本は2.5。また、大学や社会人の起業家教育は、各国平均と同水準の5.0。

# 創業機運の醸成に向けた取組の方向性

## 全体

- ・ 創業の量・質を高めていくためには、地域において創業機運の醸成を図っていくことが重要。他方で、現在の機運醸成事業の取組は、起業家教育（アントレプレナーシップ教育を含む）に偏重しているのではないか。
- ・ 創業者の属性（若年層の創業はわずか、創業者の大多数は勤務経験者など）を踏まえると、創業機運を醸成し実際の創業につなげていくためには、学生等に対する起業家教育に加えて、地域の住民や企業が、その地域における創業者をより身近に感じ、創業（ないし創業者）をポジティブに捉えられるような取組や雰囲気づくりを、各自治体が進めるべきではないか。

### ●創業機運醸成の取組例

- ✓ 地域における創業者の可視化（創業者を自治体が認定してHP等で公表、各種支援策の優先採択など）
- ✓ 自治体が行うビジネスプランコンテスト等における一般市民や学生の積極的な参加
- ✓ マチナカやイベント等における創業者の積極的な出店機会の確保
- ✓ ロールモデルとなる先輩創業者と、創業に関心のある市民との交流会の実施

# 創業機運の醸成に向けた取組の方向性

## 起業家教育の方向性

- ・ その上で、起業家教育については、以下のような意義が認められることから、これまでの取組における課題（※次項）を改善しつつ、引き続き、推進していくべきではないか。
  - 創業に対する興味・関心を持つ最初のきっかけづくりとして有効であること
  - 実際の創業に結び付かなくても、自ら社会課題を見つけ、課題解決に向けて他者と協働しながら挑戦する知識・能力を身につける観点で重要であること
  - 地域の産業や企業と繋がりを持つことで、若者の地元定着や地域経済の活性化も期待できること

# 創業機運の醸成に向けた取組の方向性

## 起業家教育の課題

- 一部の自治体では、起業家教育に取り組む余力（マンパワー）・人材（講師）が不足。
  - 地域・エリア・県単位での連携が有効ではないか。
  - 近隣の大学や、地元の企業・金融機関などとも連携した取組が有効ではないか。
- 学校教員の起業家育成に係る理解・知識が不足。（自身がビジネスをした経験がないため、必要性理解が十分でなく教育することへの苦手意識も存在）
  - 教員や自治体職員が起業家教育のリテラシーを向上させていく取組が必要ではないか。
- 起業家教育に対する意識や取組状況が、学校ごとに大きく異なっており、一部の先進的な学校のみでしか起業家教育が行われていない。
  - 好事例を積極的に収集して、横展開を図ることが有効ではないか。
- 起業家教育のプログラムの内容ごとに、適切な支援体制が構築できていない。特に、実践的なビジネス経験が出来るプログラムに関する支援体制が不足している。また、起業家教育を受けて、起業に関心を持った学生が、その後、更に知見を深める・経験を積むための手段が用意されていない。
  - 地元の産業界や金融機関も協力しつつ、スモールチャレンジ支援など、より創業の実態に近い経験ができる取組も必要ではないか。

1. 前回議論の振り返り・議論の全体像の整理
2. 創業の類型ごとのあるべき成長の姿、創業期に備える能力、類型ごとの課題
3. 共通課題について（起業家教育）
4. 今後のスケジュール

# 今後のスケジュール

開催回	開催日時	主な議論内容（案）
第1回	2025年 12月1日（月）	<ul style="list-style-type: none"><li>・政策目標・施策の振り返り</li><li>・創業の実態</li><li>・検討会における議論の方向性、議論対象（創業の類型）の整理</li></ul>
第2回	2026年 1月6日（火）	<ul style="list-style-type: none"><li>・創業の類型ごとのあるべき成長の姿、創業期に備える能力・条件</li><li>・あるべき成長の姿の実現にあたっての課題</li><li>・起業家教育の目指す方向性、課題</li></ul>
第3回	2月3日（火）	<ul style="list-style-type: none"><li>・創業類型ごとの課題への対応の方向性、施策のイメージ</li><li>・プチ創業、事業承継、廃業・再チャレンジの位置付けの整理（P）</li></ul>
第4回	2月27日（金）	<ul style="list-style-type: none"><li>・創業類型ごとの施策を評価する指標の考え方</li><li>・国と地方の役割分担の整理</li><li>・検討会取りまとめ骨子（案）</li></ul>
第5回	3月25日（水）	<ul style="list-style-type: none"><li>・検討会取りまとめ報告書（案）</li></ul>

※ 検討会での議論内容等を踏まえ、各回で扱う議論内容等は変更がありうる。