

第3回 地域の持続的成長に向けた創業政策のあり方検討会 議事要旨

日時：令和8年2月3日（火）15：00～17：00

場所：経済産業省別館2階 227各省庁共用会議室 および オンライン（Microsoft Teams）

議事：1. 事務局説明（事務局）

2. 有識者委員によるプレゼンテーション（渡辺委員、本田委員、石田委員）
3. 討議
4. 閉会

議事概要：

1. 事務局説明

（事務局：中小企業庁 経営支援部 創業・新事業促進室 室長 大竹 真貴）

- 資料3に基づき説明。

2. 有識者委員によるプレゼンテーション

（長野信用金庫 地域みらい応援部 部長 渡辺 正樹 委員）

- 長野信用金庫は中小・零細事業者向け金融機関であり、本日紹介する取組は主に①地域コミュニティ型、②地域資源型、③地域課題解決型を対象としたもの。地域みらい応援部は、課題解決型金融の実践を通じた営業推進を担う部署で、中小企業診断士3名、社会保険労務士1名、外部機関出向経験者4名の体制で事業者の課題解決に取り組んでいる。
- 創業支援の「しんみせ応援プロジェクト」は、「しんみせチャレンジ」「創業カレッジ」「アテンド訪問」「NAGANO まちづくり応援ファンド」の4つで構成される。長野信用金庫とエリア内15市町村とで構成する「北信まちづくりプラットフォーム」を活用することで、各取組が円滑に進むような仕組みになっている。
- 「しんみせチャレンジ」はいわゆる創業コンテストで、「創業カレッジ」の必修5科目・選択2科目修了後に事業計画書を提出してもらい、プレゼンによる最終選考合格者に30万円の応援金を贈呈するもの。合否にかかわらず事業計画書のブラッシュアップを通じて事業継続性の向上を図ることが目的。
- 「創業カレッジ」はエリア内15市町村すべてで「特定創業支援等事業」に認定されており、14講座程度を無料・オンライン・アーカイブ付で実施し、「しんみせチャレンジ」への参加有無に関わらず受講可能。
- 「アテンド訪問」は、「しんみせチャレンジ」合格者に対し、創業後1年間、毎月「まちづくりアテンダント」と行政担当者がペアで訪問し、公的サービスの提供や本業支援を通じ事業継続性向上とリレーション強化を図り、最終的に当金庫との取引深耕につなげている。
- 「NAGANO まちづくり応援ファンド」は民間都市開発推進機構と共同出資した8,000万円のファンドで、善光寺周辺の空き家改装による新規事業などを出資により応援している。
- 「しんみせチャレンジ」の結果として創業に至った方の事業継続率は87.1%（令和7年6月時点）。過去の参加者を創業類型に当てはめると、①地域コミュニティ型が82.6%、②地域資源型が13.8%、③

地域課題解決型が3.6%と、地域の生活を下支えするスマールビジネスが中心。ただし今後の展開次第では類型④の事業拡大型に化ける可能性がある事業も存在する。

- 今後は「しんみせ応援プロジェクト」を継続しつつ、参加者を若手経営者の学びの場「長野しんきんニューリーダーゼミナール」に誘導し、さらにその受講者を現役経営者の交流の場「長野しんきんビジネスクラブ」へ加入してもらう循環の仕組みを検討中。
- 課題は、「NAGANOまちづくり応援ファンド」の活用強化、学術機関との連携の弱さ（高校・高専・大学との連携強化が必要）、取組開始から8年を経て営業店現場の疲弊感によるマインド低下懸念など。
- 事業拡大期における第2弾プロパー融資の調達の難しさには、日本政策金融公庫との連携や、信州スタートアップ継承支援ファンドの活用、関東経済産業局主催の成長支援プログラムへの参加で対応中。
- デジタルツール活用については、次年度の「創業カレッジ」に生成AI活用講座を取り入れる予定。また、人手不足については関東経済産業局所管の「新現役交流会」の開催準備を進めている。

(本田屋本店有限会社 代表取締役 本田 勝之助 委員)

- これまで30年近く「地域に対してどう経営を実現していくか」を専門に活動。1998年から地域経営を学び、2001年にITベンチャーを起業して類型⑤スタートアップ型を経験。2004年からは類型②地域資源型の文脈で、農家のプランディングや米による資源循環とその外販に取り組んできた。
- 2011年の原発事故を契機に、「地域としても自分としてもどうしたらいいか」を考え、いわゆる地域経営における情報化を会津地域でどのように実現していくかについて、会津地域スマートシティ推進協議会の事務局長として10年以上取り組んでいる。会津では10以上の分野で、大手企業・役所各担当課・地元中小企業がグループを形成。類型④：事業拡大型と類型⑤：スタートアップ型の視点も持ちつつ、地元の類型②：地域資源型と類型③：地域課題解決型をどう育てるかを議論している。
- この十年を振り返ると、結局は「関係の質 자체を紡ぎ直す取組」を行ってきたということ。創業支援においても類型ごとに必要な関係の質をつなぎ合わせていくことが重要。今は大手も中小企業も単に企業価値を高めるだけではなく、見つけられていない社会課題を解決するサービスを地域と共に作っていく方向へシフトしている。その際に重要なのがSPO（Social Platform Organization）であり、「関係性を作れる場・土壤」が地域にあるかどうかが、創業を増やし育てていけるかを左右する。創業のタイプ別に数を増やすことも必要であるが、地域内で関係が生まれる土壤をどう常備するかが重要。
- これまでの支援は、「創業件数をどのように増やすか」、「補助すべき人をどのように選ぶか」のように考えがちだった。「誰かが応援してくれそう」、「失敗しても学びが多そう」と思えるような、心理的安全性があり、チャレンジしてみても良さそうと思うことができる地域が、創業の土壤が良いと言えるだろう。
- 「良い雰囲気」が漂っている地域をどう作るかが制度上では大事だが、大切なことは、制度・仕組みと、その仕組みの中の機能と、それをどんな資質を持った人が担うことで土壤の良い雰囲気が作れるか、ということ。
- 土壤の良し悪しは「バンド」で例えるとイメージしやすい。「バンドを組みませんか？」「ライブに出てみませんか？」と誘いやすく、また、出演する人を見に行きやすいという雰囲気や場があることが、「土壤が良い」ということだと思う。良い土壤があれば、ピッチで気軽にステージに立ち、話しながらファン=顧客を増やせるようになる。スタートアップ政策の中でも、「最初の顧客」をつくることの重要性が言われ始めているが、誰がどのような顧客になるかで、次の顧客や気づきが生まれる。
- ナレッジはオンラインで学べば良いが、「できた」という成長実感は、小さなライブ（ピッチ）を通じて、「前回よりうまく言えた」「指摘を反映して事業計画が一枚増えた」といった体験から得られる。

- バックオフィス業務はバンドでいえばマネージャーであり、その資質をバンドメンバー自身が全て背負うのではなく、AI やデジタル、中間支援や「地域の人事部」などを活用してアウトソースし、自分はビジネスに集中できるフィールドがあることが重要。
- 中間支援組織にとっては、情熱を持ってもらえる地域・土壤をつくり、起業家の事業計画をフィードバックしていくことが重要。成功モデルを押し付けるよりも、適切な人材を合わせていくことが本来の役割。土壤の良し悪しを測る指標としては、1. 心理的安全性をしっかりと確保しながら、2. 最初の一歩を踏み出しやすく確実に行っていくこと、3. 接続密度を地元としてどう確保するかを見て揃えていくこと、などが重要だと考える。
- 今まででは創業後の支援についての議論が主であったが、創業前の支援を創業政策の中でどう考えるかが求められている。「起業したい」という言葉が多く飛び交うような地域の土壤をつくるにはどうすれば良いか、という目線で地域の取組を考え、推進することが重要。

(株式会社NEW LOCAL 代表取締役 石田 遼 委員)

- 「地域からハッピーシナリオを共に」をミッションに、人口減少社会における持続可能な地域モデルの実現を目指し、「新しい地元民 (NEW LOCAL)」というコンセプトで、各地で地域リーダーとジョイントベンチャーを設立して事業を展開している。
- 人口が減る中で地域が生き残るために「覚悟ある地域リーダーがいること」が必要であるが、リソース不足やハード・ソフトの障壁、リーダーの絶対数不足などが地方創生のボトルネック。そこで我々は、地域リーダーと会社を連続的に作り、まちづくり事業を実行しつつ、「人・金・知恵」の循環を生み出すことで、スピード・スケール・再現性を高めている。具体的には、①地域内外共創（人材を雇用・育成しつつ、行政・事業者・外部プレイヤーと連携）、②ファイナンスハック（地域インパクトファイナンスとして社債・リート・不動産ファンド等を設計）、③多地域連携（地域間で人・知見を共有し制度設計を進める）の3つが柱。
- 野沢温泉は人口 3,000 人の町に年間で観光客 60 万人が訪れる地域で、高齢化に伴う遊休不動産化や、観光シーズンが冬に偏っていることで通年での雇用が難しいなどの課題があった。そこで我々は、通年で人を呼べるコンテンツをつくり、移住・定住・起業を促進している。数年間物置だった建物をバーとして再生し、冬のみの営業だったロッヂを通年営業にして夏の稼働を約 50%まで引き上げ、築 100 年の古民家をホテル・レストランとして再生。また、村民全員にアンケートを取り課題を構造化した上で、打ち手を検討、小学生と絵本を作り村に寄贈するなど、ビジョンを描きながら事業を実行している。
- 現在は人口減少下でも事業とソーシャルインパクトを両立できることを、10 抱点で再現性をもって示していく段階。それを 10 抱点から 100 抱点に展開して地方創生自体を産業化する、ゆくゆくは韓国・台湾など人口減少・高齢化・一極集中といった状況が似た国へのモデル輸出を目指している。
- 本検討会では、5 年後に同じ議論を繰り返さないためにも、「ポイントを絞って実際にこうやっていけばこう改善するのではないか」という仮説を置いて検討していくべきだと考える。今が地方創生の最後のチャンスだと思っており、この検討会が変曲点になれば良い。
- 地域事業者が直面する「二つの壁」として、1,000 万円規模で現れる「PL の壁」（経営者の覚悟・知見・経験不足）と、3 億円規模での「BS の壁」（経営者のリテラシー不足、融資制度の限界、資金の出し手との未接続）がある。前者は都市型人材との協働やローカル・ゼブラとの連携、後者はメザニン融資（デットとエクイティの中間）的な制度の開発が打ち手になるのではないか。
- 「地方創生のジレンマ」は、暮らし・文化という連続的営みの中で、人口減少・コロナ・地政学的変化・AI など外的変化に対して、政治・経済・資本を通じて非連続的変化を起こさなければならないこと。そのギャップ・対立をどう結びつけるかが地域リーダーの役割であり、今の課題だと捉えている。

3. 討議

事務局説明及び各委員からのプレゼンテーションを踏まえた討議内容の要旨は以下のとおり。

【創業支援の考え方】

- ヒト・モノ・カネ・情報それぞれの課題と支援の方向性が示され、市町村が創業支援の主体であることを前提に、関係機関と連携したしっかりした創業支援等事業計画を作ることが重要だと改めて感じた。特に、事務局が提示した「創業支援政策の大枠は成長類型に関わらず共通だが、支援の質を上げるために成長類型を用いて持続的成長に導く」という考え方と共感。
- 事務局資料で整理されている課題と対応策の方向性が創業ガイドラインに落とし込まれれば、支援側の分類ツールだけでなく、起業家自身が「自分に何が足りないか」を把握し「ここを学ぼう」と自己認識するためのツールにもなり得る。支援側としては、網羅的な情報の中でどこに注力するか、どこを積極的支援の対象にするかという観点でさらに整理することが重要。
- 「創業の類型ごとの支援策」は、少なくとも「地域」というユニットでダイナミックな関係性を持って立ち上がってくるものであり、個別類型ごとのサポートだけではエコシステム全体を捉えきれない部分がある。そのため、類型間やプレイヤー間の関係性も一つの考慮点として組み込むべき。
- 従来の地域活性化にはあまりなかった「外部からの投資を誘発し、持ってくる」という動きも、これから地域活性化・創業促進では重要。タイプや育てるビジネスによって違いはあるが、外部投資が比較的早い段階で必要になるのが一つの特徴。このようなこれまでと少し違う点に着目しながら、支援内容をタイプごとに考えていく必要がある。
- 類型別の支援パターンと、それに基づきガイドラインを作つて創業支援の質を上げていくという基本的な方向性には非常に同意。5年後に同じ議論を繰り返さないように、仮説を立てて定量的に検証する仕組みを今回しっかりと考へるべきではないか。

【土壤づくり】

- 「起業家が育つ土壤が大事」という点が印象的。そうした土壤が民間から生まれることは理想的で必要だと思う一方、観光客や外部資金が入りにくい市町村では民間ベースだけで土壤形成するのは難しく、民間の取組や土壤そのものに補助を入れて耕し、育むことも必要。
- 町でも中間支援や「場」を作ろうとしているが、民間資金が集まらず、インフラとして町がずっと資金を出し続けないと土壤が保てない状況にあり、本当はどこかで自立・自走させたいのにできていない苦しさがある。
- 市場環境や土壤は確実に悪化しており、これから約5~10年は今まで以上にフィールドが難しくなると想定すべきで、過去に起こっていた課題だけでなく、より厳しくなることを前提に変曲を起こさなければならぬ状況という認識で臨む必要がある。
- かつての地域活性化は一村一品的なものが多く、地域のリーダーが見えるビジネスを一生懸命育てるもので、「土壤作り」はほとんど議論されていなかった。一方で、今の時代の地域づくり・創業を考えると、まず土壤やインフラ、地域の土台を作らないと育ってこないという意味で、「土壤作り」から始めなければならない点が、これまでとの決定的な違いの一つ。
- 土壤づくりや関係性づくりは短期間では難しく、地方創生の内閣府事業のように5年+5年と10年単位で支援する例もある。審査して支援対象を選ぶことはありつつも、一度選んだ対象には長く応援できる仕組みを織り込めば、より土壤づくりに寄与するのではないか。
- すでに土壤や関係性ができていて、新しい起業が生まれそうな条件が揃っている地域に、土壤づくりの示唆があると感じる。一方で、交付金や補助金の申請時には、参加メンバーが実際に有機的につなが

り、良い関係性をつくれているかが見えづらい。土壤づくりが本当に起こううな活動をしている地域を応援する際には、「意味のある関係性」や「メンバーがそれぞれ役割と共同の目的を持って進んでいるか」を採択の基準として設けられないか。

- 本田委員の発表にあった「ライブをどんどんやろう」「ライブで観客を増やそう」というイメージは分かりやすく良いが、もともと人口が少ない、特に若年層が全くいない、あるいは基盤産業がなくなった地域で土壤を作り直すのは非常に難しい。そのため、全国どこでも同じように豊かな土壤を作るというより、土壤がなくなってしまった「痩せた地域」は、マーケットと連携した広域的な土壤作りを考えるべき。
- 地域のコアになるようなリーダーが、地域の人材をつなげる役割や中間支援で頑張っている人をつなげる役割を担い、地域をダイナミックにかき回していくことが重要。
- 会津には会津大学があり若い人の創業意識は強い一方、IT専門ゆえビジネスアイディア創出は苦手な面があり、ビジネスアイディアをどこから仕入れ・生み出すかが地域として関心を持つべきポイント。スタートアップでVCと組む場合、東北では仙台のVCと組むことが多く、「類型⑤なら仙台」「デジタル系なら会津に集積する大手の都市OSに乗せて全国展開」など、地域ごとの創業土壤の特徴を踏まえ、「どの種がどこで芽が出やすいか」という情報共有が類型④⑤の創業ではとても重要。

【官民連携による創業支援】

- 課題のうち、「事業を行う場所（空き家・空き店舗等）の確保」と、それに対する「地域の空き家・空き店舗の確保に向けた支援」について、地方ではインキュベーション施設やチャレンジショップの整備はハード面のハドルが高い一方、「事業を行う場所の確保」という面では、こうした施設もある程度まんべんなくあった方がいいという印象。官民どちらかの単独整備ではなく、連携して整備・運営し一体的に創業者を支える仕組みができると良いのではないか。
- 「北信まちづくりプラットフォーム」で長野信金が中心となって15市町村が連携している点が非常に良いと感じた。こうした取組が増えると良い一方で、民間と自治体とのつなぎ込みが今後より重要になり、「この地域は自治体主体、この地域は民間主体」とバラバラになると混乱しそうなので、うまく整理ができると良い。
- 自走に向けた仕組みをTo Beとして設計し、クラウドファンディングの手数料の一部を、中間支援で動く人のフィーに充てられるようにすれば良いのではないか。

【創業ガイドラインの作成とその周知】

- 「創業ガイドラインの作成」について、ガイドラインを「関連規定」のような難しい表現で作るのか、もっと簡単で分かりやすく、創業者が直接手に取れるようなものにするのか、そのイメージを知りたい。また、資料3:21ページで「創業ガイドライン等を通じて支援機関に方向性を共有」とあるが、この検討会で方向性がまとまった後、セミナー開催などによる周知を予定しているのかも知りたい。
 - （事務局回答）ガイドラインは分かりやすく、多くの人が手に取りやすいものにしたい。また、検討会の議論がまとまった際には、セミナー等様々な機会を通じて周知していきたい。
- 「土壤づくり」や、「熱い人をどう生むか」という話は、政策上の言葉だけでは表しきれない。無機質でない、人が人をつくる部分をどうガイドラインや教育コンテンツに入れ込むかがポイントであり、その重要性を改めて認識した。
- まずは、これまでに各地域でどのような支援が行われ、どのような事業がどの程度うまくいったのかを踏まえたうえで、各地域の実情に合った「創業タイプ」と「支援タイプ」に基づき、ガイドラインで表現するのが良いのではないか。

【情報支援（ポータル）】

- スタートアップに関する情報も現状まとまっておらず、民間でポータルを作れないかを議論中。J-Net21 が、一番情報がまとまっている認識。これを参考にしつつ、創業に関する情報ポータルについても、各類型の支援の観点でもうまく連携できると良い。
- J-Net21 やミラサポ、ドリームゲートなどには有用な情報コンテンツがあり、こうしたウェブコンテンツをうまく活用して、支援の手が届きにくい層にも情報を届けることが非常に有効。さらに、創業機運醸成の文脈で、チャレンジしたい人向けの刺激になるコンテンツを、ウェブも含めもっと発信していくべきだと思ふ。
- 起業家に情報をどう届けるかという点では、結局ウェブの充実と民間との連携が重要。そうでないと行政のサイトは見てもらえない。創業や経営の醍醐味など起業の面白さは、行政的な表現では届かない部分もある。

【起業家教育】

- 起業家教育にどの程度力点を置くべきか気になっている。可能であれば高校生・中学生くらいまでを起業家教育でカバーし、長期的に予算を確保して応援する仕組みがあると良いのではないか。創業政策において、地域の土壤づくりと、その根幹となる起業家教育にどれだけ注力できるかが重要。
 - 大学コンソーシアムやプラットフォームが基礎的な教育は進めているが、「起業家教育」までは手が回っていない状況。教員も必ずしも起業家を増やしたいわけではない現状であるが、むしろそこにチャンスがあるのではないか。
 - 起業家教育においては、「ビジネス」よりも「商売をする」という観点も持ってもらわないと、特に最初に起業する人たちは失敗してしまう。社会課題解決に寄り過ぎて失敗している事例を見てきており、ビジネスと社会課題解決のバランスも重要。経営者リテラシーの向上が非常に大きなテーマだと感じており、経営者としてのリテラシーを身につけてもらえるようにどうしていくべきかが気になっている。
 - 創業前に全員がある程度身につけておくべき能力と、創業後に顧客開拓など実務の中で形成していく能力を分け、前者を中心に教育プログラムや事前対応を設計できると良いのではないか。
 - 地域を引っ張るリーダー像も昔とは変わっており、自らビジネスを開拓する人というより、コーディネートし設計する能力が非常に求められている。以前はビジネス展開の能力の方が重視されていたが、今はデザイン能力が重要。
 - 2018 年から創業支援等事業計画制度の創業機運醸成事業が始まったが、実際にどの自治体が何をしていて、どのくらいの事業実績があるか、どこまで何が出来たか、まずは中小企業庁がしっかりと分析してほしい。エビデンスを把握していないと、ゼロから「どのような創業機運醸成が大事か」を議論してもあまり意味がない。
 - 渡辺委員の発表にあった創業カレッジは座学中心だと思うが、知識提供だけで終わらせないことがゴールだと考えているため、そのための運営上の工夫があれば知りたい。また、そうした要素があるのであれば、「起業家教育」とだけ書くのではなく、うまくガイドラインに盛り込めるといい。
- (渡辺委員) カリキュラムは座学中心であるが、その中で創業を目指す仲間・チームが自然とできる点を重視している。ここ数年は、講師を過去の受講生に依頼し、地域で創業した人の生の声を聞くことで、講義外でも個別に話を聞きたいという関係が生まれており、座学以上に仲間づくり・チームづくりを主眼に置いている。また、毎回 4 人ほどのグループに分け、くじ引きでメンバーを替え、各回 3 つ程度のワークと発表を組み込むことで、必然的に多くの人と話せるようにしている。過去に

創業した人の店に行って卒業生からリアルな話を聞く企画なども入れ、マンネリ化しないよう知恵を絞っている。

【PL・BS の壁についての補足】

- 石田委員のプレゼンの中で、PL の壁と BS の壁という話があった。特に BS の壁は事業拡大型では非常に重要で、成長の馬力は PL からだけでは出てこず、BS を何とかしないと生まれないと考えられるが、PL の壁と BS の壁について、少し補足いただきたい。
 - (石田委員) PL の壁は、端的には「人を雇うかどうか」で、個人事業主の延長から法人登記をして人を雇い、会計システムも入れてリスクを負っていく段階の話。そこから先の BS の壁は、創業融資の枠を超える規模で資金調達を行う段階であり、ファンド規模を含め 10 年スケールでどう設計するかという話になる。PL の壁ですら経営者はあまり学ばず、BS の壁はさらに学ばないという感覚がある。
 - BS の壁の先は、レベル感として売上 10 億～100 億円クラスの企業の領域に入ってくる。BS の壁の議論ができる経営者は非常に少なく、そもそも誰が講師になれるのかという問題もある。論点としては創業の範囲を超えるが、この壁を越えられる企業がないと本当の意味で地域の土壤は育たず、ダウントレンドの地域を変えられるのはおそらく 10 億企業以上で、そこまで到達する企業が出てこないと、PL の壁を越えたとしてもジリ貧になる地域が多いのではないか。
 - スタートアップの文脈では、BS の壁の乗り越え方は VC 等を通じて色々な方法・サポートがあるが、Exit を前提としない類型⑤以外の企業では途端に相当難しくなる点も大きな課題。

【政策評価指標の設定】

- 「やるべき項目」がガイドラインとして整理されるので、次は KPI として適切な指標を置き、振り返りとブラッシュアップができる状態をつくること、また「作って終わり」ではなく次につなげる視点を持つことが次の議論として重要。
- どのようなメカニズム・方法で成果を出すのかと、「創業の質」という目標をどう測るのかを最初に議論しておかないと、後から何が良くて何が悪いのか、どの創業パターンがどれくらい成功したのか分からなくなる。それぞれのパターンに応じた測り方を詰め、それを創業ガイドラインに明確に書き込み、各自治体・自治体連合の担当者に見てもらうことが必要。

【その他】

- 前提として「今はうまくいっていない」という現状認識が重要で、その上で「何を変えるのか」という変曲点を 2～3 明確にし、この場のメンバーが合意したうえで検討会を終えないと、日本全国には広がらないと思う。難しいが、そこまで到達したい。

4. 閉会

以上