

産業建設常任委員会調査報告書

1 調査事件

起業・創業支援について

2 調査目的

少子高齢化・人口減少社会の到来から社会全体が大きな転換期をむかえており、地域を取り巻く環境も大きく変化している。企業のグローバル化、不安定な円相場により、生産拠点を国内から海外にシフトする製造業が増え、産業の空洞化が問題となっている。

こうした状況のなか、産業振興が地域の活力を生み出し、自立的発展に欠かせない施策となってきた。産業振興には、企業誘致に加えて地域内の地場産業の振興と起業・創業といった内発的な振興がある。内発的な産業振興を図ることで地域ブランドイメージが向上する可能性がある。

これまでのように、産業振興施策を企業誘致と地場産業の振興に特化することだけではなく、起業・創業支援にも力を入れる必要があることから調査することとした。

3 調査経過

平成 25 年 6 月 13 日 (会期中)

平成 25 年 6 月 18 日 (会期中)

平成 25 年 7 月 8 日 商工観光課からの聞き取り

平成 25 年 7 月 26 日

平成 25 年 8 月 6 日

平成 25 年 8 月 14 日

平成 25 年 8 月 15 日

平成 25 年 8 月 21 日

平成 25 年 9 月 5 日 (会期中)

平成 25 年 9 月 17 日 (会期中)

平成 25 年 9 月 20 日 視察調査：(有)熊谷園芸(鮭川村)

農事組合法人 りぞねっと(真室川町)

(有)舟形マッシュルーム(舟形町)

平成 25 年 10 月 3 日

平成 25 年 10 月 7 日 視察調査 (公財)庄内地域産業振興センター(鶴岡市)

平成 25 年 10 月 16 日～18 日

視察調査：広島県世羅町 世羅高原 6 次産業ネットワーク

鳥取県米子市 米子市中心市街地活性化協議会

東京都 品川区立武蔵小山創業支援センター

平成 25 年 10 月 24 日

平成 25 年 10 月 28 日

平成 25 年 11 月 6 日

平成 25 年 11 月 13 日
平成 25 年 11 月 20 日
平成 25 年 11 月 22 日
平成 25 年 11 月 27 日

4 調査結果

[現 況]

(1) 町内の開業、廃業の推移

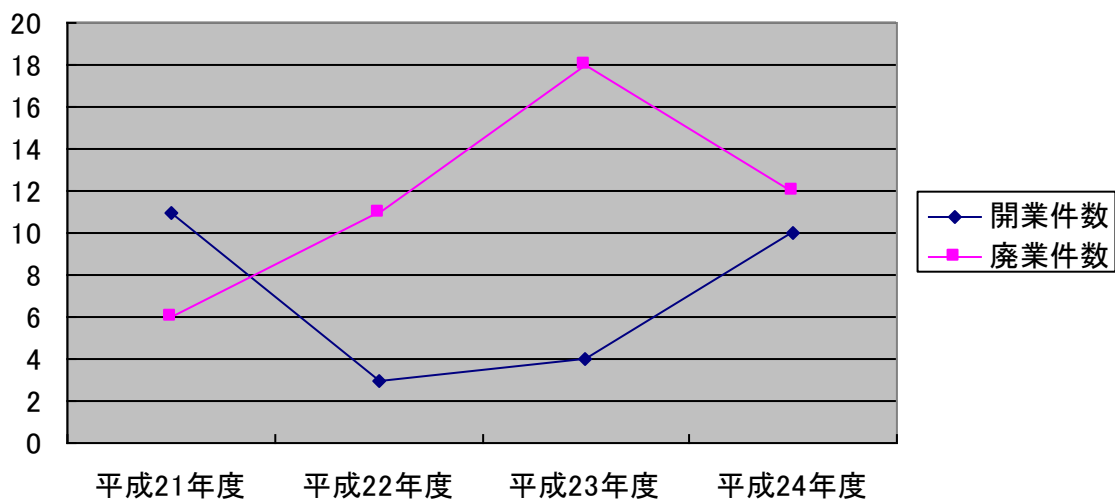
高齢化が進む町内の産業は、後継者不足から廃業に追い込まれる例も少なくない。**表 1・グラフ 1** は、町内の開業と廃業の推移を示したものである。平成 21 年度以降、開業件数は 28 件、廃業件数は 47 件となっており開業は廃業の約 6 割であり、廃業のほうが上回っていることがわかる。この 4 年間の推移を見る限りには、新たに開業した件数は、わずかながら増加傾向がみられる。

表 1 開業、廃業件数推移 (単位：件)

	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
開業件数	11	3	4	10
廃業件数	6	11	18	12

庄内町商工会調べ

件数 **グラフ 1**



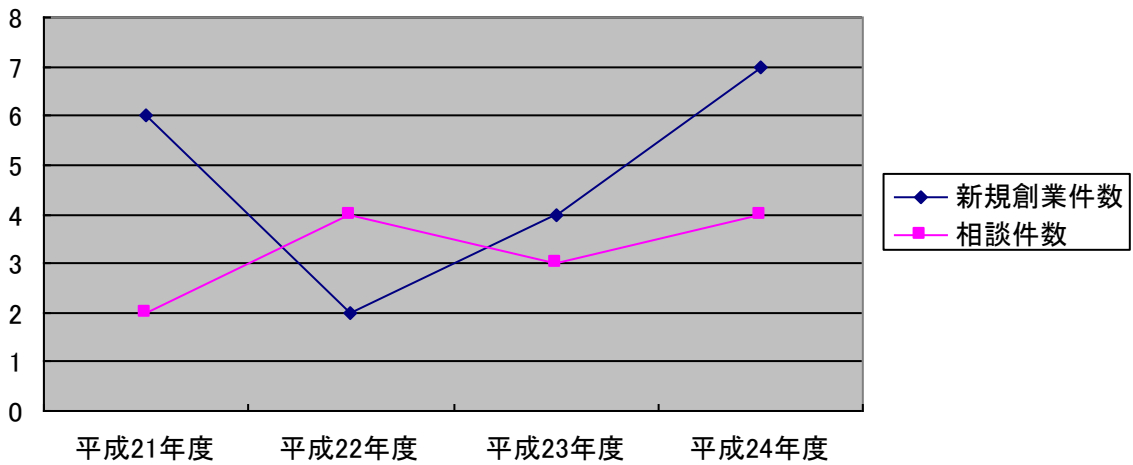
(2) 創業と相談件数の推移

表2・グラフ2は、創業件数と、商工会に対する創業関連相談件数の推移である。平成21年度以降、商工会への創業等の相談件数は横ばいであり、創業は増加傾向にある。

表2 創業件数と相談件数 (単位：件)

	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
新規創業件数	6	2	4	7
相談件数	2	4	3	4

(件数) **グラフ2** 庄内町商工会調べ



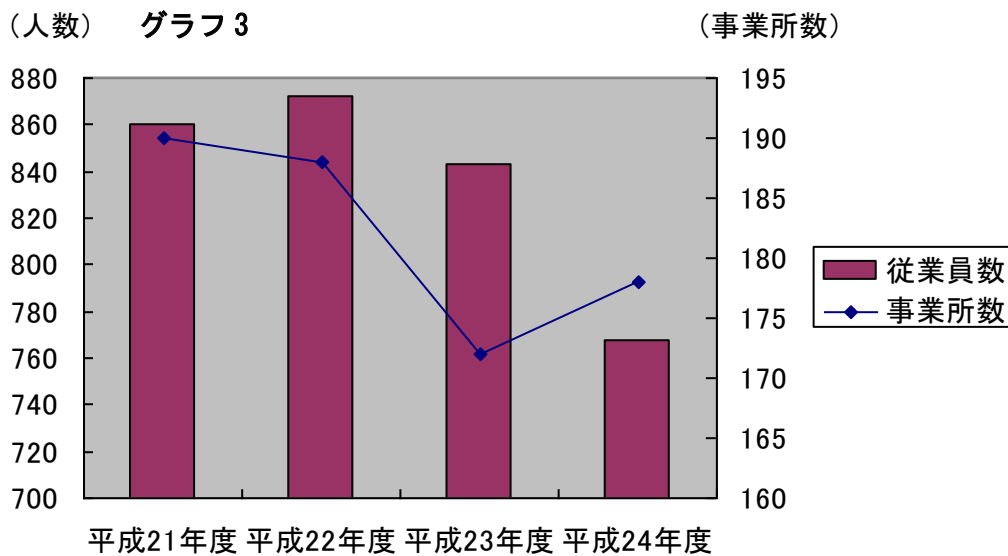
(3) 町内企業における雇用状況

表3・グラフ3は、町内にある企業の従業員数の推移を表している。平成22年度以降減少傾向にあり、雇用の悪化は顕著といえる。

表3 町内企業における雇用状況 (単位：人数：事業所数)

	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
従業員数	860	872	843	768
事業所数	190	188	172	178

庄内町商工会調べ



(4) 国・県・町による創業支援施策の状況

ア 国の創業支援施策

(ア) ものづくり小規模事業者等人材育成事業

ものづくり小規模事業者等における技術・技能の継承に必要な経費の 2/3 補助事業 (公募期間 平成25年7月12日～平成25年7月31日)

(イ) 小規模事業者活性化事業

小規模事業者が取り組む新商品・サービスの開発等の取り組み支援 2/3 補助事業 (公募期間 平成25年6月28日～平成25年8月16日)

(ウ) 新事業活動・農商工連携等促進支援事業

中小企業・小規模事業者が行う新事業活動・農商工連携等の取り組みを通じた、先進的かつモデル性の高い新商品・新サービスの開発、販売開拓等の支援 2/3 補助事業 (公募期間 終了、次回未定)

(エ) 中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業

中小企業・小規模事業者が利用できる IT システムを構築するとともに、中小企業・小規模事業者に対して、専門家を派遣する。(平成25年7月運用開始)

(オ) 地域需要創造型等起業・創業促進補助金

地域のニーズを的確に把握し独創的な商品・サービスを新たに提供する事業

計画を持つ女性や若者等に対して、その創業事業費等の2/3の補助事業
(公募期間 平成25年5月22日～平成25年6月28日)

(カ) 新事業創出のための目利き・支援人材育成等事業

ベンチャー企業がビジネス立ち上げ時に必要とするハンズオン支援^{※1}ができる人材を育成(公募期間 平成25年5月15日締め切り)

※1 ハンズオン支援

投資先やコンサルティングを行う企業の経営に深く関与し支援する手法。

(キ) 地域中小商業支援事業

商店街の活性化にむけた取り組みにかかる経費の最大2/3補助事業

(公募期間 平成25年6月12日～平成25年7月12日)

イ 山形県の創業支援施策

平成25年度やまがたチャレンジ創業応援事業

ビジネスプランを公募し、優れたプランに対しては創業に要する経費の一部助成、創業塾、セミナーの開催

ウ 庄内町の創業支援施策

(ア) 庄内町起業家応援補助金

町内において新たに事業を始めようとする方が、開業支援資金等を借り入れた場合、借り入れから3年以内の支払い予定利子の1/2以内で100万円を限度に補助

表4・グラフ4から、件数・金額ともに少ないことがわかる。

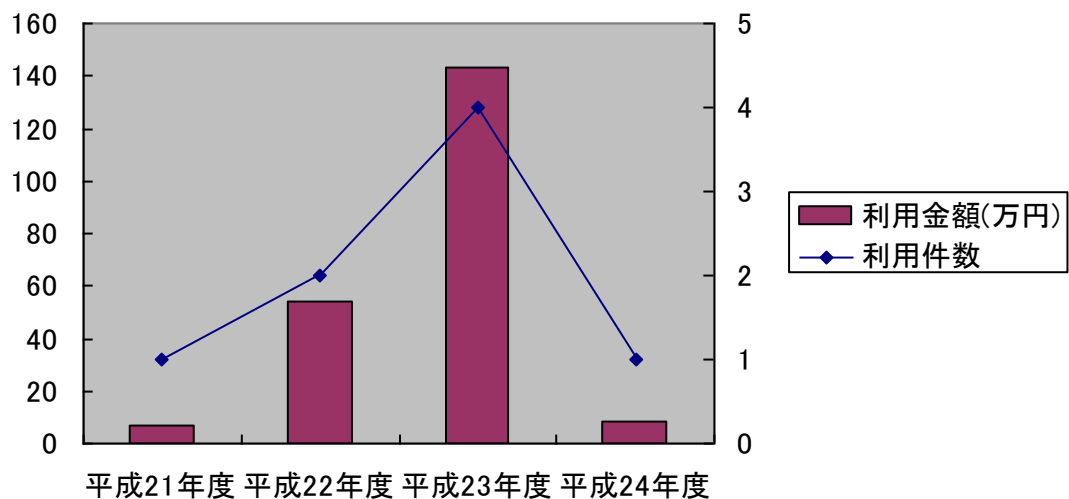
表4 補助金利用金額と利用件数 (単位:万円:件数)

	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
利用金額(万円)	6.9	54.2	143.2	8.5
利用件数	1	2	4	1

庄内町商工観光課

(万円) グラフ4

(件数)



(イ) 庄内町商工業振興支援事業補助金

新産業創造館 6次産業化貸工房に入居する方が、農林水産物の加工のために必要となる機械等の導入に要する経費の1/2以内で100万円を限度に補助
25年度事業であり、申請件数は以下の通り

6次産業化支援事業（加工設備等導入支援事業） 0件

(ウ) 庄内町商工業振興資金利子補給補助金

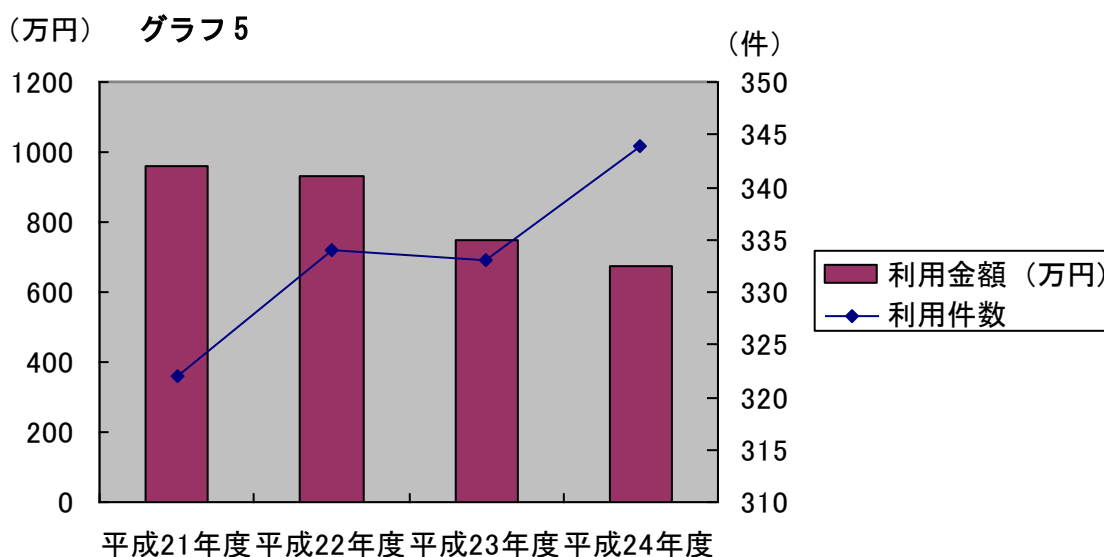
新規に借り入れた山形県商工業振興資金のうちの対象資金について融資を受けた場合、利子の1/2を3年間補助

表5・グラフ5から、利用件数は伸びているが、利用金額は減少している。

表5 補助金利用金額と利用件数（単位：万円：件数）

	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
利用金額（万円）	961	933	751	675
利用件数	322	334	333	344

庄内町商工観光課



(エ) 庄内町農業本気やる気プロジェクト支援事業（6次産業化支援事業）

新規に行う農産物の加工及び販売に関して、経費の1/3以内で30万円を限度に補助

申請件数 2件（平成25年11月19日現在）

エ 他市町村の支援施策

(ア) 酒田市中小企業支援連絡協議会の発足

各地方銀行、商工団体、行政が一体となって中小企業への支援策充実・強化を図る目的に設立

(イ) 酒田市店舗誘致対策事業

新規出店希望者への各種相談、新規開業に関わる経費助成

(ウ) (公財) 庄内地域産業振興センター事業 (平成 25 年度の取り組み)

起業・創業に関わるサポート、各種セミナー開催、小規模事業者を対象としたスモールオフィス施設 (起業家育成施設) の開設

○企業経営力強化事業 (事業費 10,045 千円)

○産業人材育成事業 (事業費 17,896 千円)

○産学官共同研究等促進支援事業 (事業費 31,030 千円)

○伝統工芸技術伝承・活用促進支援事業 (事業費 1,343 千円)

○施設管理運営事業 (事業費 13,047 千円)

○法人運営事業 (事業費 4,463 千円)

(5) 県内起業家・創業家の状況

ア (有) 熊谷園芸 (鮭川村)

リンドウの露地栽培からスタートし、市場関係者からの要請もあり、周年でのバラの施設園芸を平成元年から開始した。

現在、25,585 m²の生産面積を誇り、57 品種、年間 310 万本を生産し、売上高約 8 億円、「熊谷園芸のバラ」として数々の展覧会で受賞歴がある。また、リンドウもハウスでの前進栽培に着手し、年間 50 万本を生産し、売上高 3,500 万円。従業員等は 40 人。

リーマンショックや震災による自粛ムードにより、花の消費減退傾向のなかで、時代の変化や天災に影響されない経営を目指している。

イ 農事組合法人 りぞねっと (真室川町)

共同利用施設を活用した米加工による米商品の製造・販売並びにそれらを活用した OEM (相手先ブランドでの製造) などのサービスを提供する事業内容で平成 18 年に設立。食の多様化、小麦アレルギー対策として、学校給食会の選定物資として米粉やソフト麺を提供している。

JA 庄内たがわ「はえぬき麺」は平成 19 年度、優良ふるさと食品中央コンクールにおいて農林水産大臣賞を受賞。おかゆのアルファ化や 5 年間の保存ができるはえぬきパン、米粉チップス、だんご、大福など常時商品開発を行っている。

ウ (有) 舟形マッシュルーム (舟形町)

平成 18 年、生産組合の発展的解消を図り、有限会社としてスタート。42 坪のハウス 12 棟で年間 140 t のマッシュルームを生産。その後、増設を重ね、現在、39 棟で年間 650 t、国内シェア 13.5% の生産販売体制を確立している。従業員は 70 人。

その間、JGAP 認証、JAS 認証、県ベストアグリ賞及び農林水産大臣賞受賞、東北ニュービジネス大賞受賞。

社長の談「ニーズ (マーケティング) を掴むだけでは遅い。だからといって 2 歩、3 歩先を行ってもダメ。1 歩先を提案し続けることが肝心」

マッシュルームの価値を食生活・ライフスタイルと併せて提案している。

[課題]

(1) 起業・創業支援システムについて

ア 地域にビジネスを興そうという機運の醸成

これまでの起業・創業のための行政の手法は、自分たちと似通った課題を解決している成功事例を探し、そのまま導入するやり方だったが、この手法は、原因と結果の関係に目を向けず、成果(結果)だけで判断して真似ているにすぎない。

今後は、しっかりと課題を分析し、縮小を続ける国内需要に対応し、町をそれに合わせてどのように作り変えて、維持していくかということ認識しなければならない。

視察研修を通して、起業・創業に、最も重要なことは「人」であるということ学んだ。行政がどんなに補助金を積み上げようと、どんなにビジネス環境を整えようと、肝心のビジネスをやろうとする人がいない、あるいは育てていない場合は、その補助金が無くなった途端に廃れてしまう。

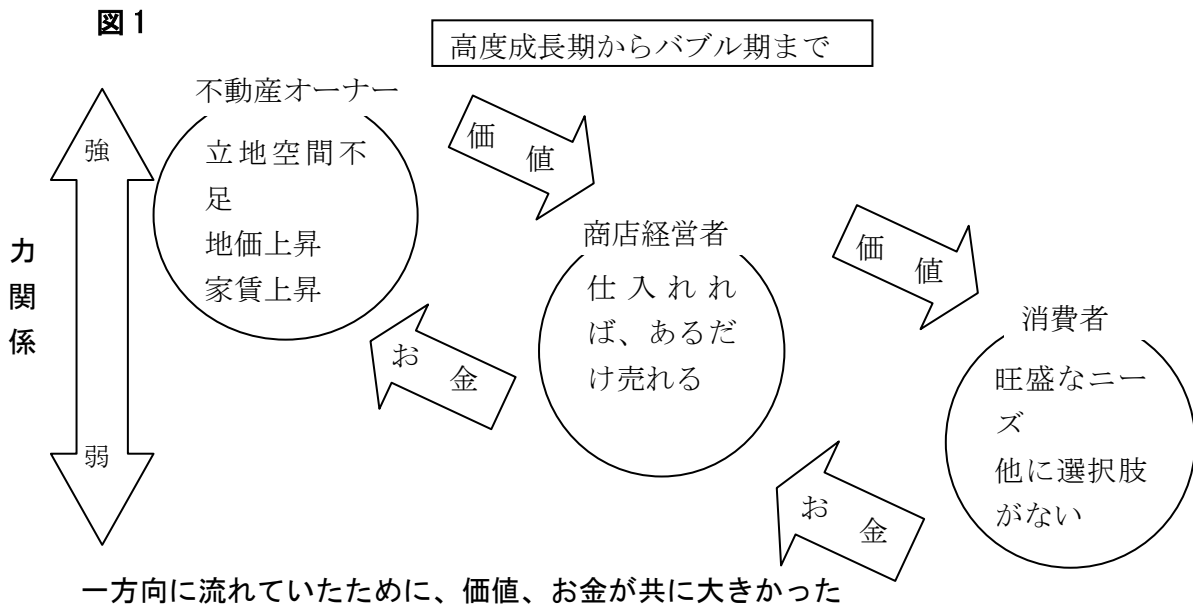
イ 消費構造の変化への認識

バリューネットワークから地域経済の課題を読み解く必要がある。

バリューネットワークとは、価値とお金を交換する経済活動のつながりに着目し、相互の力関係や全体の構造を川やリレーのような「流れ」のあるものとしての見方である。

起こっている個別の問題をばらばらにみると、対症療法で終わってしまう。経済活動におけるキープレイヤーのつながり、つまり、不動産オーナー、商店経営者、消費者この三者の関係や役割を理解する必要がある。

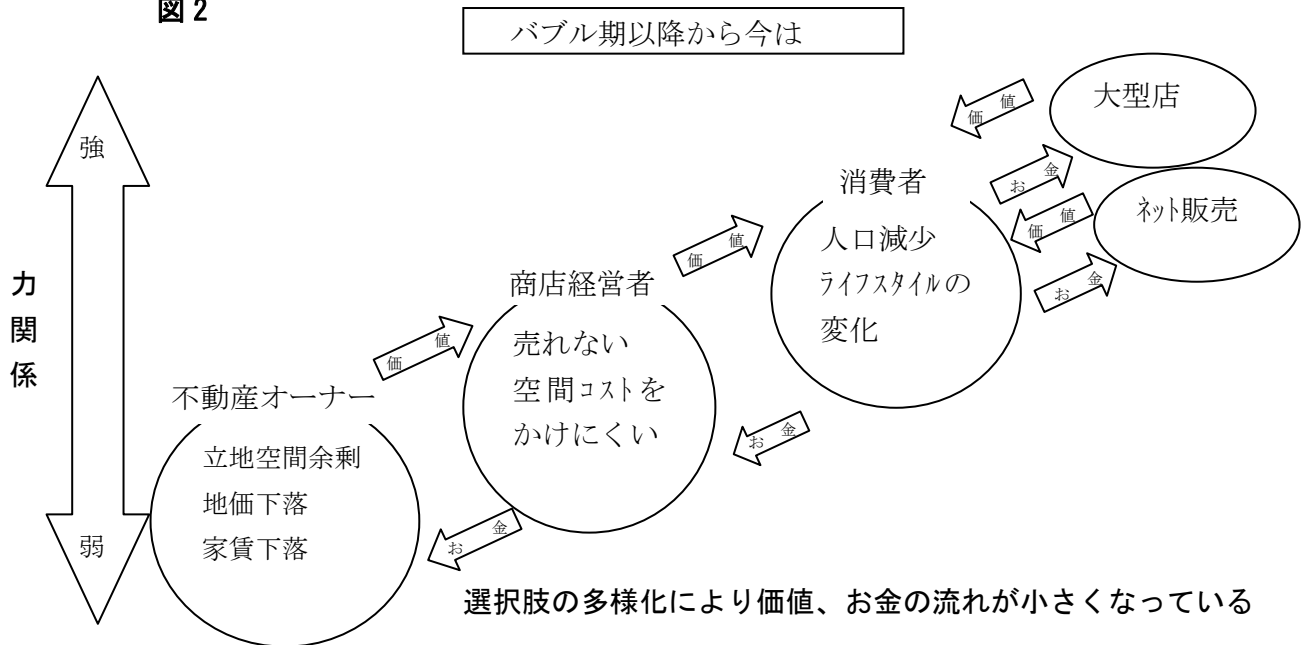
需要と供給のバランスから見た場合、高度成長期からバブル期までは需要のほうが大きく、作れば売れ、建てれば入居が埋まるという状況が続いてきた。つまり、供給側(店舗、不動産オーナー)が優位な力関係にあった。(図1)



近年では、人口減少、内需の縮小、ライフスタイルの変化、情報の充実によって消費構造が変化している。

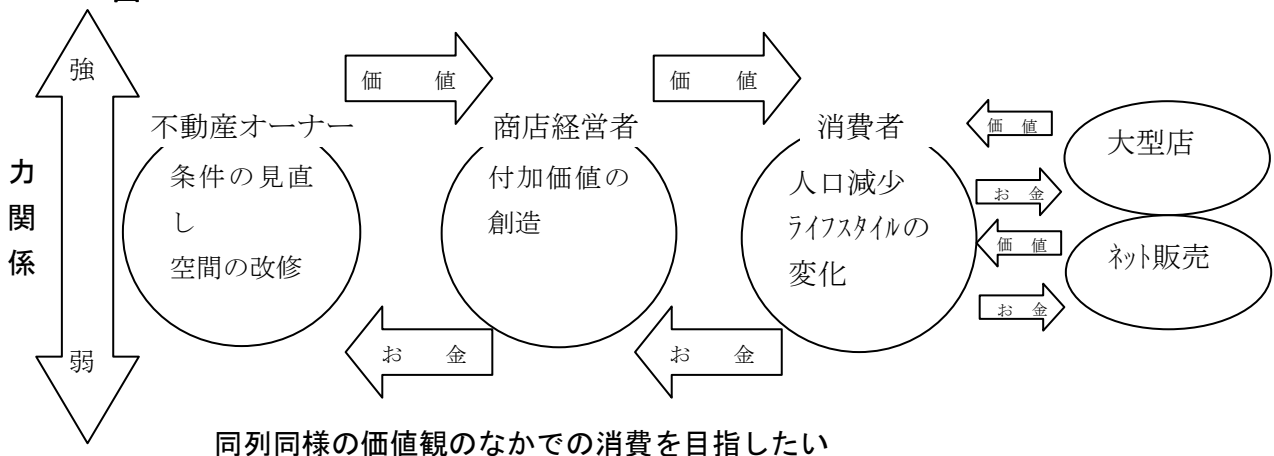
不動産オーナーは、立地空間余剰、地価下落、家賃下落を認識していながらも放置し、遊休のままにしていることでバリューネットワークのお金の流れを止める事になる。つまり、これまで街のバリューネットワークの上流にいたはずの不動産オーナーの立場は、不利なものになり、キープレイヤー間の力関係が逆転している。(図2)

図2



そこで必要なことは、消費構造の変化の実態に合わせてバリューネットワークの再構築をはかることであり、これからは図3のような構造を考えたい。

図3



ウ 起業・創業に向けての実践手順

起業・創業に向けて行政が支援できることは、補助金を出したり、人材育成を援助したりすることに限られている。しかし、商工会等と連携しながら起業・創

業に向けての実践手順を示すことはできる。

エ 支援施策と施策の連携

町が支援する創業の各施策は、利用率が低い。求められる形になっていないことも要因の一つである。

起業・創業をする場合に取り組みやすいのは農業の活用による6次産業化の部分である。しかし、6次産業によってビジネスを展開しようとする、商工観光課と農林課のどちらにもかかわりがあり、その連携が課題である。

(2) 地域特性を生かした産業の振興について

ア 庄内町の特性理解

どこにでもある田舎町だからこそ仕掛けが必要となる。

イ 6次産業の振興

農業は、適地適作といわれている。作れば売れる時代は終焉をむかえ、栽培・飼育は販売、特に消費者の口に入るまでを意識する必要がある。

ウ 産業振興で地域が生き残るには

ここでなければ体験（体感）できないことが必要となる。ここでしか作れないもの、ここでしか味わえないものなどオリジナリティのあることを増やす必要がある。

[意見]

(1) 起業・創業支援システムについて

ア 地域にビジネスを興そうという機運の醸成

ビジネスを興す上で求められているのはやる気のある人、そして、ビジネス意識を持った人ということになる。

ここでいうビジネス意識とは、アイデアを持ち、リスクを理解し、リスクをはねのける実行力のことである。そこには、必ずビジネスプランが存在する。

しかし、世羅町の成功は、そうした綿密なプランから生まれたものではなかった。世羅町では、女性たちにより、苦しい生活の一助にしようということからスタートし、さまざまな試行錯誤を経てじっくりと地元で醸成されたビジネスが開いた。

品川区では、創業希望の女性からの徹底した聞き取りにより、その方の生活環境、起業への想いの強さ、目指す事業規模など、それぞれの現状に合った現実的なビジョンや資金計画を創業支援センターの職員らと共に考えて進めている。

米子市では、このままでは町が廃れていくという危機感がスタートだった。「住みたい町、通りを歩いてみたい町」を目指したことが、結果的にその商店街を活性化させ、起業・創業に結びつき、近隣商店街にも波及している。

このように、世羅町では6次産業ネットワークを支えるパワーあふれる女性たち、品川区では武蔵小山創業支援センターの女性職員たち、米子市では（株）法勝寺町の会長、こうした「人」がさまざまな事業の中核となっている。

起業・創業の支援に必要なことは、こうした人材の発掘、育成であり、人材を生み出す機運の醸成をすべきである。

では、どういう人材を発掘、育成すべきかは先に記述したとおりで、女性、身の丈にあった事業の現実的な形を共に考える人、危機感をもった商店主といった人達である。

さらに、夢を育てることから始める必要がある。夢からたくさんのタマゴを作り出すことである。もちろん、夢を育てるという気の長い話では、いつ結果を得られるかもわからない。しかし、そうした地道で長い期間を見据えた施策をやってこそ、起業・創業の機運が醸成される。

町では、ビジネスで成功を取めた人などの講演会を定期的に行っているが、こうした講演会やセミナーを小・中・高校生向けに行い、子ども時代から夢を醸成させるべきである。その場合、一般にも公開するべきである。

イ 消費構造の変化への認識

(ア) 不動産オーナーの意識改革

中心商店街の不動産オーナーは「ここは一等地」というプライドが高い。よそから入ってくる人間に大事な不動産を使わせたくない、賃料を下げたくないという気持ちが高い。

継続的なバリューネットワークを構築するためには、不動産オーナーも商店経営者が利益を確保しやすいように賃貸借の条件を見直していくことが望ましい。

(イ) 商店経営者の意識改革

地理的条件や小規模であることを理由にあきらめてはいけない。大規模なショッピングモールは、大きな売り上げを出さなければ利益をだせないが、付加価値の高い商品やサービスを提供できる商店経営者は、小さな売り上げでも利益をだせる。全体の市場が縮小するなかでは、小さな売り上げでも経営が成り立つということは、むしろ大規模店舗より可能性を秘めている。経済活動を担うそれぞれのキープレイヤーが一致協力し、町全体の血液であるお金の流れをつくり出す行動が必要となる。

(ウ) 初期投資を小さくする方法

リノベーション（建物改修）、コンバージョン（用途変更）、常設ではない店舗経営といった簡易な出店方法が必要になる。常設ではない店舗経営は、そのままでは不動産価値を生かしきれないので、同時に複数の店舗との契約が必要になる。

このような出店方法では、リスクをできるだけ小さくするために補助すべきである。補助のやり方としては、投資額の内訳として、不動産オーナーが 1/2、商店経営者が 1/4、行政が 1/4 が望ましい。

リノベーション・コンバージョン・複数同時利用店舗をするためには、需要を確実につかんでから着手する必要がある。新たな用途に対する借り手がいることを具体的に確定し、借り手が支払うことのできる現実的な賃貸借料を設定し、想定期間内で回収できる投資額を算出しなければならない。

そのためには、新たな商店経営者を町内外から探し出し、コンセプトを固めた上で、商店経営者が「店を出したい」と思ってくれる条件を用意しなければ

ならない。必ず入居者を確保し、双方で話し合いながら、内外装のデザインをすることで、入居者のニーズを満足させることである。

(エ) コストダウン・利益率の向上

a シェア（共有、分配）することでコストダウンをはかる

シェアには、空間のシェア、機能のシェア、時間でのシェアがある。

大空間を複数店舗でシェア、1区画を交代で利用できるようにするシェア、付帯設備、設備機器の共同利用（展示スペース等も含めて）のシェアなど、新たな商店経営者が望む空間、機能、時間のシェア方法を組み合わせることで、個々が払う賃借料は低くても全体を積算すれば十分に不動産経営が可能になる。

b コンセプトのある店舗集積

店舗の集積は、さまざまな個性を持った商店が集まることで、多様性を生み出す。ただ集めるのではなく、集積のコンセプトを持つ必要はある。

c 利益率の向上のための付加価値

付加価値の高い商品やサービスとは何か。なぜ、町内の飲食業が生き残れているかを考えてみる必要がある。それは、飲食業は「製造小売業」の一種であり、卸売業より粗利が高いことと、その独自性を持つからである。

仕入れてそのまま売だけの商いでは、よそと変わらない商品しか置くことができない。これでは、スケールメリットの高い量販店と価格、品揃えで対抗できないのに対し、自分の店で作った商品（加工食品、かばん、アクセサリ等）はその商品自体が他にないことから、独自の競争力を持つことが出来る。また、仕入れコストに製造コストが含まれないことから、高い粗利率を得ることができる。

d 空間体験による付加価値の創造

消費者が商品やサービスと一緒に空間体験も買っていると認識すれば、店づくりの発想も変わってくる。

若者はオシャレな空間に集まる。米子市ではその部分を重視して成功を収めている。店舗を作るとき、しっかりとしたコンセプトをもち、優れたデザイナーとのコラボレーションによって空間を演出している。その場所がもつプレミア感に消費者はお金を払うのである。

こうした優れたデザイナーによる設計は、リノベーション・コンバージョン等をするとき、大きな負担になってしまうので、デザイン料等は行政での支援をすべきである。

ウ 起業・創業に向けての実践手順

(ア) プランニングに向けて

今たくさんある国・県・町の施策は、基本的に補助金等の用意にすぎず、それらの施策を利用しようとする人が現れないと「絵に描いたもち」にすぎない。

そこで、重要なことはちょっとしたアイデアを持つ人を集めることである。

その人達に国・県・町ではたくさんの補助的な支援があることを知ってもらい、経営は苦手だが、面白いアイデアやユニークな才能をもった人が安心して経営し、持続可能なビジネスができるように、行政と商工会が一体となってプロジェクト

チームを作り、サポートするべきである。

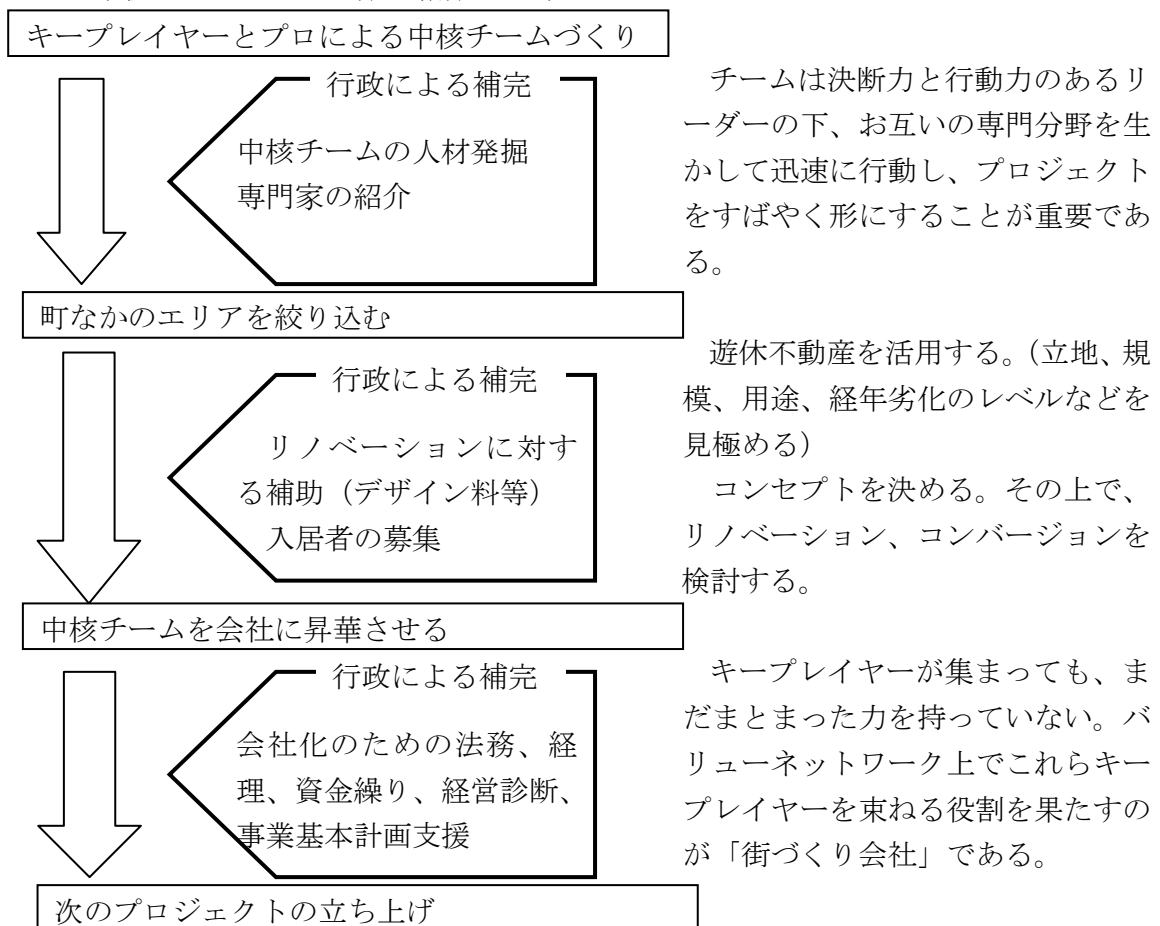
具体的には、人材発掘、法務、経理、物件探し、資金繰り、経営相談、事業基本計画のコーディネート等これら複合的課題をサポートするべきである。近隣他市では、タウンマネージャーを採用してこれらに対応している。また、鶴岡市の庄内地域産業振興センターの活用も積極的に勧めるべきである。

(イ) 中核となるチームづくり

バリューネットワーク上で新たな起業・創業を興すためには、そのための中核チーム作りをすべきである。

中核となるチームにはモチベーションとスキルをもつ人材が集まらなければ意味がない。チームのメンバー構成は、不動産オーナー、商店経営者、建築関係者（設計、施工）その他さまざまな職種が考えられる。人材は地元限定しない。むしろ、I、U ターンする人材に目を向けることで新陳代謝がおこる。企画、デザインなど才能が問われる人材に不足を感じたら、積極的に町外からの協力を仰ぐことが必要となる。こうした人材のコーディネートは行政である程度担うべきである。(図4)

図4 中核チームによる起業・創業のチャート



この「街づくり会社」は、旧来からの第3セクター方式などによるまちづくり会社とは全く性質が異なる。

少数精鋭で臨むこの会社はいままでの負の連鎖から脱却し、スピードをもって事業環境の転換をはかる役割をもつ。改革を志向し、自らもリスクを引き受けることを当たり前と思う人間が必要となる。

中核チームの職能として

- 自らが所有する物件によって街を変えたいと考えている不動産オーナー
- 投資回収計画などの事業推進をサポートするプロジェクトマネージャー
- 物件に入居して、経済循環を作り出す商店経営者
- 事業の要件にあった魅力的な空間を作り出す建築設計者、デザイナー
- 地元関係者に人脈と人望を持つ「つなぎ役」

これら複数の役割を同時に受け持つ場合もあるが人数として3~5人以内で組織することが望ましい。あまり人数が多いと意見がまとまらず、スピードが出せない。

(ウ) チームが取り組むべき事業

すぐに成果をあげることができるものに絞ること。

小さなものを矢継ぎ早に立ち上げ、それらを一気に連鎖させていくこと。

その地域の市場、特徴、具体的な入居者の候補などをもとに、入居者が支払える家賃はいくらか、テナントの維持にいくらかかるか、5年以内で回収出来る初期投資額はいくらか、といったデータを集めて計画をたてる。あまり詳細にこだわる必要はない。事業成果が生まれると、小さい規模であっても影響して将来の事業環境が変化してゆく。長期的で詳細な計画をたてるよりも、戦い方をどんどん変えながら進めていくほうが現実合ったものになる。

事業のスタートにめどがいたら、主体となる会社を設立する。メンバーが出資し必要な投資を行い、回収し、次なる仕掛けを作る。

メンバーだけで早急に判断を進めるため、多くの人間に関わる一口投資のような仕組みは使わない。

1件の成功で満足してはならない。最初に手がけた事業を吟味し、軌道修正が必要かを整理し、すぐに2件目の準備に入る。

たんなる不動産活用会社、リノベーション会社とならないために、コンセプトやビジョンを持つことが大切になる。

しっかりと報酬がとれるビジネスであることも条件となる。いたずらに忙しいばかりで、報酬が少ないとモチベーションも下がるし、目的を失い長続きしなくなる。そのためには、報酬の分配は事前に決めて、成果主義の報酬にする。

エ 支援施策と施策の連携

(ア) 支援施策

現状を見る限りでは、起業・創業のための施策はあるものの、その利用率が低いことがわかる。これは、利用（起業）しようとする人が少ないことと、施策そのものを知らないこと、さらに、現在ある施策では利用しにくいことが考えられる。

つまり、起業・創業する上での支援策の問題点は、人、周知、利便性である。さらに、事業における問題を整理すると下の3つの課題があり、その対応を検

討すべきである。

○維持経費ランニングコストの問題

事業を始めたときは、直ぐに収益を上げられない場合が多い。このとき問題となるのは、ランニングコストである。期間を決めて融資あるいは補助することも考えられる。

○事業者の収入の確保

街づくり会社などの場合、その事業の公益性から事業者の収入を度外視することがあるが、これでは継続的な事業とならない。事業者はしっかりと収入を得られる形にしなければならない。

○現行施策の問題点

現行の施策では、特定金融機関からの借入を前提とした金利補填でしかなく、酒田市での店舗誘致対策事業の中の新規開業者フォローアップ補助金のような起業時の補助金も検討すべきである。また、各種ある国・県の施策もすばやく情報を入手し、紹介すべきである。

(イ) 施策の連携

これまで、起業・創業のためのシステムをつくることを提言してきた。しかし、現状では、農業に関わることは農林課、商業に関わることは商工観光課と部署が異なり、さらにその地理的距離も離れている。今後、6次産業による新産業の創出を考える上で、この重要な2部署の連携をさらに強化すべきである。

(2) 地域特性を生かした産業の振興について

ア 庄内町の特性理解

広い平野と月山山頂を含む中山間地を併せ持ち、清流があり、冬季間は積雪があり、風が一年中吹いている。主な産業は農業だが、そのほとんどが米の生産である。

どこにでもある田舎町だが、この田舎を生かす方法を考えなければならない。

例えば、環境ビジネスなども考えられる。庄内町はその土地の62.1%が森林であることから薪の原料は豊富である。

新しいライフスタイルの提供として、薪ストーブのある家をトータルで販売する方法もありえる。ストーブを販売すると同時に、年間の灯油消費にかかる費用としっかり対比させて、年間契約によって薪を宅配するビジネスなども考えられる。

また、隣接する市は、近年では映画などのコンテンツ^{※2}利用による観光産業の振興が発達し、観光産業の目玉として映画コンテンツをもっている。庄内町にもこうしたコンテンツがほしい。例えば、オタク文化の取り入れや、インターネット動画サイトの利用も考えられる。また、急速に発展している古着市場など、次々と早いテンポで一歩先を見据えて新事業を進めるべきである。

※2 コンテンツ

映像、音楽、文章など外形をもたないひとかたまりの情報、ソフトウェアの総称。

イ 6次産業の振興

6次産業の振興をはかるために必要なことは、まず材料となる1次産品である。

残念なことに庄内町には安定的に生産される1次産品の種類が少なすぎる。

ならば、この庄内町の気候、風土にあった農作物の研究開発が必要であり、もしくはハウス栽培などの気候に左右されない新しい農法が必要である。そこから生まれる物は、伝統野菜かもしれないし、高級野菜かもしれない。こうした取り組みをするグループの育成と継続的なサポートをすべきである。当然、販路のサポートもすべきである。

今やどの地域にもある産直市場では、売れ残った商品を生産者が引き取るというシステムになっている。世羅町では、絶対に売れ残りを出さないという思いから、残った商品を一軒一軒まわってまで商品売りさばいた。

生産者は高品質なものを定量的に届けることを産直市場に約束し、産直市場は責任を持って、その商品売り切らなければならない。生産者はどうやって高品質を維持し、定量を出荷するか工夫し、産直市場は自らの利益のために商品売り切る工夫をしていく。こうしなければ、バリューネットワークが構築されない。

産直市場のなかには行政の保護をうけ、商売本来のもつ厳しさを忘れてしまっていたり、生産者にも小遣い稼ぎという意識があるから、市場の要求する商品をきちんと提供しようという生産者の意地を失っていないだろうか。この意識の改革無くして、産直市場の売り上げ改善はないと言わざるを得ない。

ウ 産業振興で地域が生き残るには

さまざまな産業があるなかで、地域が生き残りをかけるには、大規模なチェーン店や大型店にはないオリジナリティをもつことが必須である。地域のもつ特性を生かすこと、自ら製造することで付加価値を高めることなくしては難しい。

インターネットの普及に伴い、商売のやり方も変わってきている。今では、店舗を持たないネット販売という新しい勢力が大型店としてのぎを削っている。この新しい商売敵とも戦っていかなければならない。そのためには、インターネットを受け入れてそれを利用したサービスの提供をするか、それと異なる方法をとるかしかない。

つまり、その場所に行かなければできない体験型サービスを提供することが求められている。

さまざまなアイデアを持つ人は必ずいるはずである。あとは、ちょっとした思い付きが、商売になるかをしっかりフォローする集団がいればよいのである。

視察先で多くの人たちから学んだことは、「起業は人なり」という事実である。

この調査報告書は、町への意見にとどまらず、町内の農商工関係者等の意識改革を期待し、具体的手順にまで踏み込んだ内容になっている。

少子高齢化、地方での人口減少は止めどもなく、策を打たなければ廃れていく一方である。今こそ、町民ひとりひとりがそのことを自覚し、自分の置かれている環境のなかで、キープレイヤーとして潜在能力を発揮することが求められている。

起業・創業に向けての行政が支援できることは限定されているが、起業・創業システム、組織づくり、ネットワーク構築に不断の支援を行い、育ちゆくキープレイヤーに即した施策を打つべきである。

視察地 広島県世羅町
世羅高原 6 次産業ネットワーク・世羅高原 6 次産業推進協議会

1 視察年月日 平成 25 年 10 月 16 日～17 日

2 視察の目的

世羅高原 6 次産業ネットワークの取り組みについて

農業を基軸とした連携による起業・創業に向けた取り組みについて調査をおこなった。

3 視察地の概況（平成 25 年 3 月末現在）

- (1) 人口 17,732 人
- (2) 世帯数 6,898 世帯
- (3) 面積 278.29 km²
- (4) 財政規模 11,416,000 千円（平成 25 年度一般会計当初予算）
- (5) 位置と地勢

世羅町は、広島県中央部に位置し、古くから米作を中心とし水田農業が栄えた中山間地域であり、なだらかな山々に囲まれ、古くから庄園として栄えた、史跡の多い町である。標高 350～400m にある世羅台地一帯は世羅高原と呼ばれており、瀬戸内海側に流れる芦田川と日本海側に向かう江の川の分水嶺となっている。平成 16 年に、世羅郡旧世羅町、甲山町、世羅西町の新設合併により、現在の世羅町が誕生した。

人口は、昭和 35 年以降から減少傾向にあり、高齢化率も、平成 22 年国勢調査では約 36.0%と広島県平均値約 23.9%を大きく上回っており、高齢化の進行が著しい状況である。

台地状の地形をしていることから、通常「世羅台地」と呼ばれるが、ネットワークを結成した平成 11 年、会員と協議し、消費者交流のためには、「台地」より「高原」としたほうがイメージが良いとの判断で、交流活動では「世羅高原」と呼ぶこととした。

4 産業振興の基本的な方向性と取り組み

(1) 世羅町を取り巻く状況

ア 農業の概況

平成 19 年度における第 1 次産業の生産額が総生産額の約 9.4%となっているが、これは広島県全体の第 1 次産業の割合約 0.7%と比較すると、非常に高い数値である。農業は第 1 次産業の中でもとりわけ高い割合を占め、世羅町の基幹産業となっている。

統計から農業の現況を概観すると、農家戸数（販売農家：経営耕地面積 30a 以

上または農産物販売額が年間 50 万円以上の農家) については、平成 7 年の 3,063 戸から平成 22 年現在 1,783 戸と 41.8%の減少となっている。特に第 2 種兼業農家は 2,210 戸から 1,147 戸となり減少が著しい。

農業就業人口(販売農家)についても、平成 7 年の 3,674 人から平成 22 年には 2,242 人になり 39.0%の減少となっている。また、経営耕地面積は平成 7 年の 3,141ha から平成 17 年の 2,301ha に減少する一方で、耕作放棄地は 118ha から 170ha と 44.1%の増加となっている。

ここで、注目すべき点は、戸数、人口、耕地面積が減少する中で、農業算出額(農業粗生産額)総額が平成 17 年から上昇に転じていることと、算出額の中で加工農産物が一定の規模に達したことである。この理由としては、農産物の加工品開発への展開といった 6 次産業化の進展が大きく関わっているものと考えられる。

イ 6 次産業化への取り組みに至った経緯

昭和 52 年から平成 9 年の 21 年間、世羅郡においては広島中部台地国営開発事業が行われ、広大な耕作地が切り開かれた。農事組合法人などの大型経営体が多く入植し、19 団地 38 農園の開発団地農園が造成された。しかし、やせ地の改良に伴う資金面での負担や重点作物である葉たばこの生産調整等の影響により、多くの農園が閉鎖に追い込まれた。厳しい経営環境の下で、一部の農園が観光農園として成功を収めたものの、施設の環境整備等が不十分であったこともあり、全体としての入込客数は減少した。

また、同時期に地域の女性達を主体とした「生活研究グループ」が地元食材を活用した加工品開発「ふるさと一品運動」を展開するも、加工品の売り場不足、直売所の商品不足や観光農園への入込客数の減少といった課題を克服するためには、地域が一体となり、農業振興に取り組むことが不可欠という考えから、世羅高原をひとつの農業公園に見立て、広域的な 6 次産業化への取り組みが行われることとなった。

(2) 農業振興の方向性

ア 世羅高原 6 次産業推進協議会の設立

世羅郡一帯の 6 次産業化を推進すべく、平成 10 年 1 月に「世羅高原 6 次産業推進協議会」が発足し、広域的に連携し、本格的に 6 次産業化に取り組むこととなった。6 次産業ビジョンでは、「100 万人のお客様と一緒に作る人間優先せら高原」をスローガンに掲げ、①ブランド商品開発②イベントの実施③案内板の設置④アンテナショップの開設⑤世羅高原のイメージ強化の以上 5 つの活動を柱に、6 次産業化の推進を図ることとした。

イ 世羅高原 6 次産業ネットワークの設立

6 次産業推進協議会の活動に具体的に取り組む際、当事者である農業従事者の連携が不可欠であることから、ネットワークの構築が急務となった。6 次産業推進協議会の働き掛けにより、平成 11 年 7 月に世羅高原 6 次産業ネットワークが発足した。「町中を農村公園に」を目標に町全体で 6 次産業化に取り組んでいる。

ウ 世羅町第 1 次長期総合計画

平成 18 年 9 月に「世羅町第 1 次長期総合計画（計画期間：平成 18 年度～平成 27 年度）」を策定した。農業は町の基幹産業と位置付けられ、生産基盤整備、集落農場型農業生産法人化の促進や新たな企業的経営体の育成支援などの地域営農体制の強化のほか、6 次産業化の推進や高品質な農産物づくりが謳われている。

特に 6 次産業化については、第 1 次産業である農業を基本として、特産品開発・加工品開発等の第 2 次産業、産直市場での商品販売や観光農園の運営等の第 3 次産業へと展開する、いわば農業従事者の「**第二創業**」が期待される。6 次産業ネットワークは世羅町の 6 次産業化を図る上で重要な役割を担っている。

5 世羅高原 6 次産業ネットワークの取組内容とこれまでの取組成果

(1) 6 次産業ネットワークの概要

ア 活動目的と構成

6 次産業ネットワークは、世羅郡の第 1 次産業を核として、第 2 次・第 3 次産業の総合化及び相互補完といった連携により、世羅郡全体での 6 次産業化を進め、所得・就業機会の増大と地域社会の活性化を目的に活動している。会員は、基本的に第 1 次産業を核とし、農作物などの資源を活用して消費者との交流を推進しようとする、年会費 3,000 円を納入した個人・団体である。会員数は平成 25 年 6 月現在 67 団体となっている。構成は、フルーツ観光農園 (10)、花観光農園 (7)、加工グループ (13)、田舎レストラン (3)、産直市場 (3)、直売農園 (19)、集落法人 (9)、高等学校 (1)、農協 (1)、福祉施設 (1) である。ネットワークには設立総会時に制定した組織の規約があり、会員が増え続けるごとに、本来の目的を認識していないメンバーや行事に協力しないメンバーが現れるようになってきた。そこで、平成 20 年 6 つの部会「体験交流部会」「販売促進部会」「郷土料理部会」「生産商品開発部会」「イベント部会」「研修情報部会」を作り、入会審査は理事会で厳しく行い、入会時には誓約書を書いてもらい、いずれかの部会に所属し活動していくシステムにしている。

イ 活動内容

特産品・加工品開発の取組みでは、6 次産業ネットワークの郷土料理部会が、子育て世代や地元商工会と連携した「地産地消のつどい」を開催し、地元産品を使用した本格的なメニュー開発に取り組むなど、特産品・加工品開発を行っている。

また、加工品の開発、販売を進める一方、6 次産業の基本となる農作物の種類を更に増やすべく、広島県農業ジーンバンクを活用した新たな特産品の栽培を試験的に行っている。

ウ 研修会の開催

6 次産業化を目指す会員のスキルアップを図るべく、研修会を開催している。主な内容としては、経営改善を図るためのマネージメントセミナーや JAS 法、食品衛生法などの法律に関する勉強会、また 6 次産業化に関する著名人を招聘した講演会の実施である。

(2) これまでの成果

6次産業ネットワークは、設立時の会員数 32 団体から平成 25 年現在では 67 団体と会員数を増やすとともに、産直市場、直売農園、観光農園、高等学校等との幅広い連携が進んだ結果、6次産業化が促進され、次のような成果が表れた。

ア 農業従事者等による加工、販売、企業等設立への展開

(ア) 加工品開発の促進

6次産業化に取り組む農業従事者は、これまでの農作物の農協への出荷にとどまらず、自ら農作物を加工し、新商品を開発するといった活動に積極的に取り組んでおり、世羅町において「**新事業の創出**」につなげている。

現在、世羅町内には、産直市場等に設置された共同加工施設を含め、29ヶ所の加工施設がある。これらは、農業従事者自身が加工品開発を行うべく、個人または加工グループを結成し、独自で加工施設を設けるといった動きによるものである。

このように、活発な活動が続けられた結果、特産品の赤梨を加工したジェラートやゼリー、大豆を加工したおかず味噌、鶏卵を加工した燻製卵等、年間 100 万円を超える売り上げの新商品開発につながっている。

特に注目すべき商品としては、6次産業ネットワーク全体で取り組み、会員でもある県立世羅高校の生徒と共同開発した「世羅っとした梨ランニングウォーター」が挙げられる。地域ブランドとして定着している世羅の赤梨の更なるイメージ向上を図るべく、同じく全国的に有名な県立世羅高校駅伝部のイメージを重ね合わせるにより新商品開発を行ったという。平成 22 年 4 月販売以来、広島県内外から大変な反響を呼んでいる。

(イ) 販売活動の促進

農業従事者が自身で育てた農作物、加工した商品を自らの手で販売することにより、収益を得る活動の幅が広がっていった。

6次産業の活動拠点である夢高原市場の特産品・加工品のブース販売では、出荷登録した農業従事者自らが、商品の陳列場所や値段を決める。協同組合法人夢高原市場では、農業従事者自らが販売を行うことにより、第 1 次産業の農業だけでは味わえない販売の楽しみを得ていること、加工・販売まで見据えた農作物の生産を積極的に取組めること、他生産者との差別化を意識した取り組みが行われていること等、生産意欲の向上が見られるとともに、この地域の特性を活かしつつ、農業生産活動の枠を超えた「**新規事業**」への活動の推進といった効果が表れていると分析している。

(ウ) 6次産業化に取り組む企業等の設立

6次産業ネットワークの活動を通じて、6次産業化に取り組む企業等の設立の動きが見られる。現在では、集落法人、株式会社、有限会社の 9 団体が「**創業**」に至り、6次産業ネットワークの会員となっている。集落法人は 5 団体であり、その全てが、集落の相当数の農家の参加により設立された「全戸参加型」に分類され、非農家と新たに参加する団体もあるなど、地区全体で農業経営に取り組んでいる。これらの団体の主な事業としては、水稻、大豆、麦、アスパラガス等の野菜類の農作物の生産に加え、自前で設置した加工施設を利用し、餅、味

噌、漬物等の加工品の開発、量販店や夢高原市場、インターネットを活用した販売を手掛ける事例がある。

特徴的なところとしては、これら団体の多くに女性グループがあり、女性グループが主に加工、販売を行っている点である。6次産業ネットワークでも女性会員が多いことから、世羅町の6次産業化における女性の役割の大きさをうかがい知ることができる。

また、「創業」の面では、大手食品メーカーと地元建設業の共同出資により、トマト栽培及び量販店等への販売に取組む株式会社が新設されている。また、大手農機メーカー関連会社の事業所が世羅町内に設立され、野菜類の生産、加工、販売まで手掛ける農業経営に取組む等の事例が出ている。その他、きのこ栽培や煎餅への加工、販売まで行う有限会社や、米の生産・販売に取組む有限会社の設立が見られる。これら企業群は、6次産業ネットワークとの連携を図りながら、6次産業化への更なる推進を目指している。

イ 入込客数及び売上高の増加

6次産業ネットワークに加入する6次産業関連施設への入込客数推移は、6次産業ネットワーク設立年の平成11年の706,468人から、平成22年は1,253,708人と77.5%の増加となっている。「産直市場」と「加工・その他」の増加傾向が著しく、「産直市場」が平成11年の355,000人から平成22年の597,674人の68.4%増、「加工・その他」が平成13年の42,000人から平成22年の174,978人の316.6%増となっている。売上高の推移についてみると、6次産業ネットワーク設立の翌年である平成12年の11億9,100万円から、平成22年は16億7,383万円と40.5%の増加となっている。施設別内訳を見ると入込客数の傾向と同様に、「産直市場」と「加工・その他」が増加傾向を示す。「産直市場」は、平成12年の2億2,300万円から平成22年の5億5,833万円の150.4%増、「加工・その他」が平成12年の1億6,900万円から平成22年の3億6,277万円の114.7%増となっている。

入込客数、売上高の推移から、農業者が6次産業化を進める中で、特に、第2次産業の加工品開発、第3次産業の産直市場での販売の進展が著しいことがわかる。

ウ その他の効果

6次産業ネットワークの取組みにより、地域が一体となって世羅高原の農業を活性化させていこうという会員の意識の醸成につながっている。その表れとして、6次産業ネットワークでは、地域住民や行政との連携をさらに強めるべく、平成21年11月に6次産業ネットワークが独自に「日本一大きく美しく豊かな農村公園プラン」を作成し、世羅町長に提案した。今後の主な活動方針として「世羅のブランド化の推進（地産地消の推進、技術支援体制の確立、農畜産物のブランド化）」「自然資源の活用（民泊・農業体験の推進、体験ツアーの充実）」「農村公園としての整備（案内看板の設置、せら夢高原市場の改善）」「担い手の育成」を掲げている。

(1) 課題として

6次産業ネットワークのこれまでの活動により、多くの地域産品・加工品が開発され、「**新事業が創出**」されるとともに、情報発信による世羅ブランドの構築などが進み、6次産業化の推進が図られてきたが、高齢化の進展、農家戸数・農業就業人口の減少により、基幹産業である農業を巡る環境の抜本的な改善は見られず、また農業を基本とした6次産業化を推進すべき担い手の不足が深刻化している状況である。

世羅町がこれまで育んできた、6次産業化を軸とした農業の高付加価値化推進を図る上でも、次世代の担い手の新たな確保や、持続可能な農業経営力を培うための環境整備を主体とした支援が不可欠となっている。

(2) 今後の展望として

農業の担い手不足を食い止めるべく、平成23年3月に「世羅町未来創造計画」を策定し、就農希望者への研修の実施（世羅農業人財育成支援事業）や、就農初期の支援金の助成（就農希望の若者に対して5年間、毎月15万円を支給する制度）など、新しい担い手の育成に係る事業の展開を始めた。また、新たな担い手が農業を通じて安定的な所得を確保できるよう「世羅町未来創造計画」の推進と並行して「農業振興ビジョン」を平成23年度に策定し、農業の担い手となる経営体の育成・経営力強化のための経営環境整備を基本に具体化し、所得向上による持続可能な農業を推進しようとしている。

「世羅町未来創造計画」の世羅農業人財育成支援事業において、世羅町で農業の担い手（認定農業者及び6次産業事業者）への就業や自らが就業開始し担い手を希望する者に対し、1年間の研修プログラムに基づく研修を実施する「世羅産業創造大学」を開始しており、担い手育成の萌芽が見られる。これまでの6次産業化の取組みを基礎として、農業の担い手育成の諸施策の推進により、6次産業を通じた付加価値創造による所得向上を図ることで、若者が夢をもって就業できる農業を中心とする「**新事業**」の実現を目指すとしている。

7 考 察

はじめに、世羅高原6次産業ネットワークの皆様には、台風26号の影響により日程が大幅に変更されたにもかかわらず、臨機応変に対応していただいたことに心から感謝申し上げます。

どの自治体も地域の再生と活性化は、喫緊の課題となっている。その中で、今回研修した世羅町は、地域と人（特に女性グループ）が生き生きとしており、優秀な女性経営者等がリーダーシップを発揮し、ネットワークの組織化と拡大に大きな役割を果たしていたことである。

取組み以前の世羅町における農業の課題を集約すると、不安定な農業経営、高齢化と担い手不足、加工品の不十分な販売網、直売所の商品不足などであった。そのような、厳しい経営環境の中で、女性を中心とした加工グループが「直売所」の立ち上げ、農産物の加工や販売を比較的早い時期に開始したことである。世羅町ではこうした新しい農業に取り組む生産者の団体が存在し、生産物に付加価値を加えて販売するという

新事業に向けた姿勢を持っていたことで、6次産業に繋がる風土が培われていたと言える。こうした機運のなか、平成9年に広島県が「農村地域6次産業化推進事業」を展開したことが、世羅町全体で本格的に6次産業化に取り組むことになったきっかけである。しかし、当初、加工グループは加工品を作ったものの売場所がなく、産直市場では、商品不足が慢性的といった状況で、関係機関の連携がないため思うように6次産業化は進まなかった。お互いの結びつきを強化する必要があることから、世羅郡一帯の6次産業を推進すべく、県の6次産業化ソフト事業「農村地域6次産業推進事業（県単独事業、補助率50%）」を活用し、合併前の世羅郡3町が共同で広域的に連携し「6次産業推進協議会」が発足した。それにより、人材、資源、環境、施設などの有効利用が進んだ。さらに、6次産業化の当事者である生産者の連携を築くことが必要だということから「世羅高原6次産業ネットワーク」が発足、これが現在の活動と発展の基礎になっている。ネットワーク会員は、6つの部会のいずれかに必ず所属することが義務づけられ、誓約書まで取り交わしている。このことは、他人任せにしない気概を醸成しビジネス意識を高め、リスクをしっかりと考えてもらうためのものである。ネットワークが確立したことによりグレード感や消費者の満足度アップにつながっている。

委員会研修で初めての試みである民泊で、お世話になったネットワーク会長の説明が印象に残っている。農産物直売所で週末は完売しても平日に売れ残ることが課題であった。この状況を解決するために継続的に売れる仕組みを作ろうとして始めたのが、大手スーパーなどでの産地直送のインショップである。その仕組みにより当初目標5千万円だった売上は4億円にまで伸びている。生産者のなかには、1千万円以上を売り上げ農業で生計を立てる人がいる一方で、生きがいとして小規模で生産する高齢者でも満足して関わられるようになっており、地域活性化を下支えしているということである。

本町にも地産地消・産直市場としての拠点施設「風車市場」がある。会員不足、商品不足、商品開発、販売拡大など多くの課題を抱えている現状があり、運営面で参考にすべきである。

また、6次産業化に向けた「新産業創造館」の整備が進められている。その中で新産業創造協議会が主体となり地域の活性化と雇用の拡大を目的に、能力開発事業・6次産業事業・観光事業・地域食文化事業に取り組んでおり、平成25年度は「いきいき産業塾・6次産業化実践セミナー」が開催されている。今後、事業化につなげ持続的に発展するには、当事者である農業従事者を中心に6次産業に関わる全員の連携が不可欠である。6次産業化による所得と就業機会の増大、それによる地域の活性化のためにはネットワークの構築が必要である。そうすることで、行政まかせではなく参画する個人・団体がビジネスとしてリスクを負いながら事業展開することで、会員相互による連携活動のメリットも確認できる。

今回の視察研修によって得られたノウハウをもとに、本町の6次産業化の推進と地域活性化、農業を基軸とした新事業創造、連携による起業・創業に向けた取り組みの参考にすべきである。

視察地 鳥取県米子市
米子市中心市街地活性化協議会

1 視察年月日 平成 25 年 10 月 17 日

2 視察の目的

米子市方式の民間事業の取り組みについて

民間事業者が主体となる会社を一定のエリアに設立し、それぞれの建物の再生によるにぎわいづくりを図り、持続性を持つビジネスの「点」をつくり、それらをつないで「面」にしていく中心市街地活性化の取り組みにより、成果を上げている「米子方式」の事業概要について調査をおこなった。

3 視察地の概要（平成 25 年 10 月 1 日現在）

- (1) 人 口 150,133 人
- (2) 世 帯 数 64,626 世帯
- (3) 面 積 132.21 km²
- (4) 財政規模 54,296,000 千円（平成 25 年度一般会計当初予算）
- (5) 位置と地勢

米子市は鳥取県の西側、山陰のほぼ中央に位置し、東に国立公園大山、北に日本海、そして西には汽水湖として日本で 5 番目の大きさを誇り、ラムサール条約にも登録されている中海という豊かな自然に囲まれている。

紀元前からの歴史を持ち、弥生時代の大規模集落跡や古墳時代の遺跡も多く発見され、江戸時代には城下町として繁栄し、その城下町に住む商人によって「商都米子」の礎が築かれた。その文化や気質を受け継ぎながら、現在では高速道路や鉄道、さらに空路、海路の要衝として「山陰の玄関」の顔も持っている。

4 取り組みの現況

(1) 米子方式の民間事業の取り組み

米子市中心市街地活性化協議会

ア 協議会の概要

米子商工会議所と特定非営利活動法人まちなかこもんずは「米子市中心市街地活性化協議会」を平成 19 年 12 月に設立、平成 20 年 11 月に米子市中心市街地活性化基本計画が内閣総理大臣の認証を受けている。

イ 生活充実都市・米子を目指して逆風からのスタート

(ア) にぎわいの減退（H3 年→H19 年）

- ・年間商品販売額 52,214 百万円→28,458 百万円
- ・商店数 579 店→370 店

(イ) 町の顔の喪失（平成 20 年アンケート）

- ・米子に愛着を持っている 87.3%
- ・中心市街地に魅力を感じない 78.2%
- (ウ) 中心市街地の居住人口の減少 (H16年→H19年→H25年)
 - ・12,511人→12,059人→11,216人 (H25年予測)
- (エ) 空き店舗率 (H16年→H20年)
 - ・32.9%→35.7%

ウ 中心市街地活性化の目標

- (ア) 人が集い賑わうまちをつくる
 - ・歩行者通行量増加
- (イ) 歴史や文化、自然に触れ合えるまちをつくる
 - ・下町観光ガイドの利用者増加
 - ・公園入場者増加
- (ウ) 住みたくなるまちをつくる
 - ・居住人口増加

エ 民間事業の進捗 (戦略・地域商業再生補助金対象事業)

公共事業がメインになるものではなく、民間事業が中心である。

平成21年度

- ・法勝寺町商業環境整備事業第1次 (アーケード撤去)
- ・法勝寺町善五郎蔵事業 (土蔵を改修し飲食・物販の店舗に再活用)
- ・四日市町SKYビル事業 (旧書店をファッションビルに再活用)
- ・DARAZ (ダラズ) クリエイトボックス事業
(旧銀行をカフェや、雑貨、コミュニティFMを備えた複合文化商業施設に再活用)

平成22年度

- ・法勝寺町商業環境整備事業第2次 (路面整備)
- ・笑い庵進化再生事業
(古民家を商業やカルチャースペースの複合施設に再活用)

平成23年度

- ・元町通り商業環境整備事業第1次 (アーケード撤去)
- ・元町通りコミュニティ食堂事業
(空き店舗をコミュニティスペースを併設した飲食施設に改修)

平成24年度

- ・元町通り商業環境整備事業第2次 (路面等整備)
- ・アルファビル再活用事業
(空きビルをコンテンツのクリエイティブ産業化の促進を図る商業拠点施設に改修)
- ・笑い通り地域状況調査分析事業 (アーケード撤去のための調査)

オ 平成25年度 民間事業の取り組み (商店街まちづくり・地域商店街活性化補助金対象事業)

笑い通り商店街	・ 笑い通り商店街商業環境整備事業 (アーケード撤去、路面整備、農産物直売所の拡大、 農家レストランの展開を図る)
元町通り商店街 法勝寺町商店街	} ・ 隣接商店街コラボレーションによる「まち創出」事業 (ほっしょうじ通りと元町サンロードが法勝寺町・元町 エリアに広がる)
紺屋町商店街 四日市町商店街	} ・ 本通り商店街活性化事業 (空き店舗を利用し、職人・創作作家によるものづく り学校の開設と商店街のマップによる情報発信)
カ 民間のプレイヤーの掘り起こし運営フォロー (チャレンジする人をとことん応援 する)	
プレイヤーの 掘り起こし ↓ 事業主体の 確立支援 ↓ 開業後の支援	・ コンセンサス形成事業による環境分析とニーズ調査 ・ 事業計画策定支援 ・ テナント導入・運営コーディネート、運営計画策定支援 ・ 補助金等支援策の申請支援 ・ 定例会議参加による事業運営フォロー ・ 情報発信支援 ・ 商工会議所による経営支援
キ 今後の課題 中心市街地活性化 から地域の活性化へ	郊外農家との連携 ・ 農業6次産業化プロジェクト 観光事業との連携 ・ 米子港再生プロジェクト (米子港を市民の港としてまちづくり資源として活用) ・ ヨナゴワンダー (中心市街地一帯をアニメ・まんが・映画を中心にした 様々なコンテンツで活性化)
米子市中心市街地 活性化基本計画の 再構築	行政の核事業との連携 ・ 公会堂改修 (H26・春オープン予定) ・ 図書館、美術館整備 (H25・8月オープン) ・ 史跡公園

(2) 米子方式の先駆け、アーケード撤去から始まるまちづくり

(株) 法勝寺町

ア (株) 法勝寺町設立の経緯

改正まちづくり三法の施行と米子市中心市街地活性化協議会の設立を受け、米子市の中心市街地商店街のにぎわいを復活させようと法勝寺商店街有志と外部の若手商業者を発起人として、平成 20 年 9 月 5 日に設立された。

イ 「商店街の公園化」をコンセプトに

(株)法勝寺町では、国の補助事業を活用し 2010 年に、築 130 年の白壁土蔵を改修して複合商業施設とした「善五郎蔵」をオープンさせるとともに、商業環境整備事業として老朽化したアーケードの撤去を行ない、その第二次事業として 2011 年 3 月に路面整備を完了した。

法勝寺町商店街は、平均空き店舗率が市内で最も高い 55%であったが、アーケード撤去によって持たされた陽射しを活かして花や緑をふんだんに使い、路面には透水性のコンクリートブロックと芝生を敷いて、地区住民をモチーフにした「七福神」のモニュメントの設置、住民が自由に集えるフリースペースの確保、LED照明、来待石のフットライトやベンチを備えた「ほっしょうじ通り」として生まれ変わっている。

ウ アーケード撤去の見積りは 1,000 万円

法勝寺のアーケードは 1972 年につくられて、2012 年で築 40 年になり、夕方から点灯しても年間 100 万円の電気代と維持修理費が年間 50 万円から 100 万円くらいかかっていた。(いまは月額 2,000 円程度)

その時点で、アーケード修理積立金が 500 万円あったが、アーケード撤去の見積りは、10m 当りおよそ 100 万円の見積りとなった。

エ 歩いて楽しい、公園のような商店街づくり

アーケード撤去のあとに、どういうまちづくりをするか、話題になり行政まかせにしないで、地元の人が責任を持って考えることにした。

全員に声をかけ、まちづくり委員会を毎週 10 回にわたって行った。その結果、ただ単に道路をきれいにするだけや観光地のようなまちづくり、空き店舗をもう一度埋めることなどではなく、ゆっくり歩いてもらえるスローライフを楽しめるまちづくり「歩いてみたいと思わせる花と緑のある公園のようなまち」ということになった。

5 考 察

(1) 米子市中心市街地活性化協議会

米子市では「人が集まり、歩いて楽しめ、元気に暮らせる中心市街地」を目標に、平成 20 年 11 月に国から中心市街地活性化基本計画の認定を受け、その後スピード感を持って、ひとつひとつの事業を連鎖させていくことを念頭におきながら中心市街地の活性化に取り組んでいた。

1 つのものづくり会社の出資者は、3~9 名、出資金 100 万円~300 万円、行政の資金は入っていない民間事業者が主体となるまちづくり会社を、一定のエリア毎に設置し、それぞれの建物の再生事業などによるにぎわいづくりを競いあい、小さいながらも持続性を持つビジネスの「点」をつくり、それらをつないで「面」にしていく、「米子方式」と呼ばれる中心市街地活性化の取り組みが行

われていた。

以前から、にぎわいをまちに取り戻そうという機運はあった。1つは2002年開始の「田園プロジェクト」で、惜しまれて閉店した名物喫茶店を福祉施設兼交流センターとして活用したもの。もう1つは、東京から出身地に近い米子市に戻った20歳の若者が古着店を成功し、2005年に四日市町に「Q」ビルを開業していること。さらには、国道9号線を挟んで四日市町と向かい合う西倉吉町に2007年カフェとファッションブティックが複合する「ザ・パーク」が開業している。これらの店が成功し、アーケード街と国道がクロスするエリアには若手起業家による店舗が集積し始めた。

そして、2012年には全県あげて取り組まれた「まんが王国とっとり」の勢いに乗って「アルファビル再活用事業」や「中海テレビセンタービル」には、ガイナックスやデジタルハリウッドスタジオ米子が誘致され、ポップカルチャーを中心とした米子発のコンテンツビジネスを担う機能「コンテンツビジネスパーク」も整備されている。

300haを対象とする活性化基本計画は85事業を掲げる5カ年計画として進んできたが商業以外の機能の整備も含めて活力を取り戻し、「点」を結んで「面」にしていくビジョンを全体構想「にぎわいトライアングル」に明確に示している。

(2) (株) 法勝寺町

(株) 法勝寺町の前身となる法勝寺まち商店街振興組合は2001年に解散して任意団体の法勝寺町商店会として運営されていたが、まちづくりに取り組むには主体となるものが必要なことから基本計画の認定に先立って2008年9月に地元の商店主3名が中心となって資本金150万円でまちづくり会社が設立された。アーケード撤去には地権者全員の同意を得る必要があるため資料を持って一軒一軒説明してまわり全員の同意を得ることが出来た。これは会長の、商店街をこのままで終わらせてはいけない、このまちが好きだという思いで、色々なことに挑戦してきた姿勢によるところが大きいと感じた。

その1つが、1999年から10年ほど空き店舗を利用して地域の子供達のために毎週末に駄菓子屋を開いており、しかも補助金も一切なしの自主運営で、有志が10万円ずつ出しあい元手60万円で店番もボランティアでおこなってきたこと、また1999年にそれまで商店街の事務をされていた方が退職された際に年間約200万円かかっていた人件費を減らすため自分達で事務作業をやることにし、負担を約半分に減らす努力もしている。

「貸しはつくっても、借りはつからない」という方針でまちづくり会社を運営しており、そのことが会員や町内会の絶大な信頼を得、商工会議所や市当局をも動かすこととなった。

(3) 結びに

米子市中心市街地活性化協議会では①チャレンジ出来る時間を持った若い人材の登用②コアをつくれれば「類は友を呼ぶ」展開③「ビジネス」の成功と持続の観点でサポートの視点で取り組んでいた。具体的には活性化協議会の中に、

企画・推進機能を果たすタウンマネージャーの存在がある。若くして自ら起業したい人や、商店街で起業したい人には補助金制度の活用をすすめ、初期投資を抑えたり、2代目などすでに土地や建物を持つ人には所属する商店街の課題をビジネスで解決する事業展開の助言・指導などをタウンマネージャーが行っている。米子市の特徴として、若いリーダーたちは行政頼りにならず、自らがリスクを背負っていることで、責任と信頼を得ている。このビジネス感覚が周りに人を集め、人を動かしていると感じた。

また、(株)法勝寺町の1つの成功例から、リーダーを中心とした「点」づくり、それらをつなげることで「面」へと発展させる「米子方式」は大いに参考にすべきである。

視察地 東京都品川区立武蔵小山創業支援センター

1 視察年月日 平成 25 年 10 月 18 日

2 視察の目的

女性視点から見た、起業・創業について

3 視察地の概況（平成 25 年 10 月 1 日現在）

- (1) 人口 368,391 人
- (2) 世帯数 202,655 世帯
- (3) 面積 22.72 km²
- (4) 財政規模 133,154,385 千円(平成 25 年度一般会計当初予算)
- (5) 位置と地勢

品川区は、東京都の南東部に位置し、北は港区、渋谷区、西は、目黒区、南は大田区、臨海部の東は江東区に隣接している。

4 取り組みの現況

品川区の産業振興のために平成 22 年 8 月 1 日に武蔵小山創業支援センターを設立し、特に女性の起業支援に注力している。

(1) ソフト面

ア セミナーの開催

年間 80 回程度開催しており起業に関心を持っている人から、すでに起業済みでより実践的な内容を求めている人まで対応できるラインナップになっている。

以下、平成 25 年度 10 月の予定

- 10 月 9 日 [お客様と理想の関係になろう、お客様としっかり向き合うためのセミナー、これからは営業だってコワくない]
- 10 月 10 日 [キャラを活かしてお客様から選ばれる、セルフブランディングの秘訣]
- 10 月 17 日 [他では聞けない、すぐに役に立つ、女性起業家を美しく見せる所作とマナー]
- 10 月 24 日 [選ばれるプロフィール作成セミナー、共感・応援・紹介を呼ぶプロフィールの書き方]

イ イベント

(ア) ウーマンズビジネスグランプリ

女性が自ら考えた、新しいビジネスプランをプレゼンし、実現性・将来性・経営者としての魅力・チャレンジ精神、事業に対する熱意等を審査するコンテスト。

ウーマンズビジネスグランプリ 2013 章典

グランプリ 賞状・副賞 30 万円

優秀賞 賞状・副賞 10 万円

特別賞 賞状・副賞 10 万円

ファイナリスト（最終選考通過者）は品川まちなか起業ステーションのテストマーケティングに優先的に参加できる。

(イ) 羽ばたけアントレーヌ、品川まちなか起業ステーション

女性起業家で特に、ものづくり、販売・サービス系での起業を検討、もしくは起業済みの人を対象に、実際の商店街で自身のサービスを提供し、生のお客様とのやりとりを体験し、現場で学ぶテストマーケティング。

ウ 専門相談

起業・経営にまつわる様々な分野の専門アドバイザー70人による無料相談。事前に具体的な相談内容を通告することで、最適なアドバイザーに相談できる。面談およびメールで対応可能。

エ 交流会

女性起業家や起業家のタマゴを対象に、先輩起業家による30分～60分のプチセミナー後、立食形式でランチを取りながらの名刺交換会。単なる名刺交換に終わらず、人と人をつなぎ、紹介の輪を広げることを目的としている。

参加費、ランチ会 1,500円～3,000円

オ 女性のための起業スクール「^ムMU★^サSAKO^コ」

約4カ月間に14回開催されるスクールで、より実践的なカリキュラムが組み立てられ、修了後には、起業できるレベルまで育成していく起業スクール。

個別相談あり、受講料あり、定員は、選考された20人

以下、平成25年度、第4期のカリキュラム（全日程、土曜日開催）

第1回	オリエンテーション、起業家の心構え(起業するとは?)	10:00～13:00
	自己ブランディング!プロフィールの作り方	14:00～16:00
第2回	事業計画書の作り方	10:00～13:00
	これが肝心!事業コンセプトの作成	14:00～17:00
第3回	しっかり固める!事業コンセプト、個人面談	9:00～20:00
第4回	顧客をつかむ!マーケティング①	10:00～16:00
第5回	顧客をつかむ!マーケティング②	10:00～16:00
第6回	これで万全!マーケティング計画・ブラッシュアップ	10:00～16:00
第7回	きちんと検証、売上げは上がる?利益は出る?	10:00～16:00
第8回	起業に必要な資金。いくら必要?どのように調達する?	10:00～16:00
第9回	見せるだけで注文が入る!営業ツール(チラシ)の作り方	10:00～16:00
第10回	チラシ・ブラッシュアップ発表会	10:00～16:00
第11回	インターネット活用術・集客できるホームページの作り方	10:00～13:00
	SNS(ツイッター・ブログ・フェイスブック)を集客に活用する方法	14:00～17:00
第12回	心を動かすプレゼンテーション、ビジネスプラン発表編	14:00～17:00

第13回	これで完成！ビジネスプラン・ブラッシュアップ	10：00～16：00
第14回	みんなにお披露目！ビジネスプラン発表会	10：00～18：00

(2) ハード面

ア インキュベーション施設

(ア) チャレンジショップ

武蔵小山駅前の好立地にある創業支援センターの1階にある10～16㎡程の店舗3店を月額約3万円～5万円で賃貸している。入居期間は1年以内で2回更新可能、最大3年間。ウーマンズビジネスグランプリのプレゼン審査通過者は、空きがある場合は優先案内される。

(イ) インキュベーションオフィス

創業支援センターの6階にある約5～10㎡の8室のオフィスを約2～4万円で賃貸している。入居期間は2年以内で1回更新可能最大4年間。ウーマンズビジネスグランプリのファイナリストは、空きがある場合優先案内される。

イ 内部施設

(ア) 交流サロン

創業支援センター4階には、交流サロンが設けられている。打合せスペースとして自由に利用できるほか、創業・経営に役立つ図書・雑誌や貸出パソコンを無料で利用できる。

(イ) 会議室

創業、経営に関する目的で利用できる貸会議室が3室あり、9時～21時30の間、低廉な料金で利用できる。

ウ 併設施設

(ア) 保育園

センター2階に東京都の認証保育所小学館アカデミーむさしこやま保育園が入居している。0歳～5歳までを対象として、一時預かりも可能で、定員は30人。

セミナー・スクール受講者が利用されることが多いとのことであった。

(イ) その他行政サービス

センター4階には、行政サービスコーナーが併設され、住民票や戸籍謄本などの証明証の発行や、区立図書館で予約した図書等の貸出、返却を受け付けている。

5 考察

武蔵小山創業支援センターを視察してまず感じたことは、センターの対応全てが支援すべき対象者を最優先するとの意識が徹底していることであった。

センターを4年前に建設した場所は、東急目黒線の武蔵小山駅正面の好立地にある。

対象者のアクセスと、チャレンジショップの集客環境を考えたのものと推察するが、決して区民の誰もが利用するとは言い難いこの施設を、都心の主要鉄道の駅前に設置したことに、品川区の創業支援に対する並々ならぬ覚悟と、将来に対する期待の大きさが感じ取れた。

主要なイベント・セミナー・スクールのほとんどの開催日時は、土曜日開催か平日の場合は夜の開催であり、対象者の参加しやすい環境に心配りしていた。

特に感心したのは、起業には個々の特性に応じたきめ細かい対応が必要であり、かつ、成果が出るまで一定程度時間を要することを理解し、行政としての実績を上げることにむやみに焦らない姿勢であった。とかく行政は、費用対効果を検証することから、早く実績を残したいと、前のめりになる傾向がある。品川区では、女性の創業に注力していることから、女性の生活環境、能力や経験、起業への思いの強さ、目指す事業規模などを聞き取り、それぞれの現状に合った指導やアドバイスをしているとのことであった。たとえば、十分な能力と経験を持ち、現実的なビジョンや資金計画もあり、少し背中を押せば起業できる人から、離婚などの環境変化により、全てにおいて不十分なまま起業を焦る人や、採算度外視で自分の生きがいを求める自己満足型の人まで千差万別であるとのこと、起業とはその後に継続できる熱意とビジョンと資金計画があって踏み切れるものであり、まず初めに相談者に何が足りないのか、それを補えるのかを個別面談やセミナー・スクールをとおして本人と共に時間をかけて考えるようにしているとのこと、あくまで起業するかどうかは本人の決断であるが、無謀な起業となることのないようにアドバイスしているとのことであった。

今回の視察で学んだことは、女性起業家をいかに多く輩出するのだけではなく、世の中に通用する女性起業家を輩出していく実績こそが、女性起業家の未来を拓くことになること。そのためには、起業家のタマゴである対象者の都合を最優先し、個々の環境や価値観、能力、経験、熱意に合ったバランスを考えて起業への道筋を伝えることの重要性であった。

本町でも新産業創造館の来春オープンを目指し、貸し工房を利用した6次産業の起業家の育成に余念がないが、現在のセミナーの開催日時に本当に受講者優先の心配りしているのか、その内容やアドバイスに、完成間近の施設の利用率を少しでも上げたいという焦りが無いのか、一度これまでの事業の内容を振り返ってみる必要を感じた。