

中小企業動向 トピックス

地方発ベンチャーが成長するためのポイント

さまざまな地域活性化策が展開されるなか、地域における雇用や活力創出の担い手として、地方発ベンチャー^(注1)への期待が高まっています。一方で、地方においては、企業の成長に必要な経営資源を獲得することが都市部と比べて必ずしも容易ではありません。

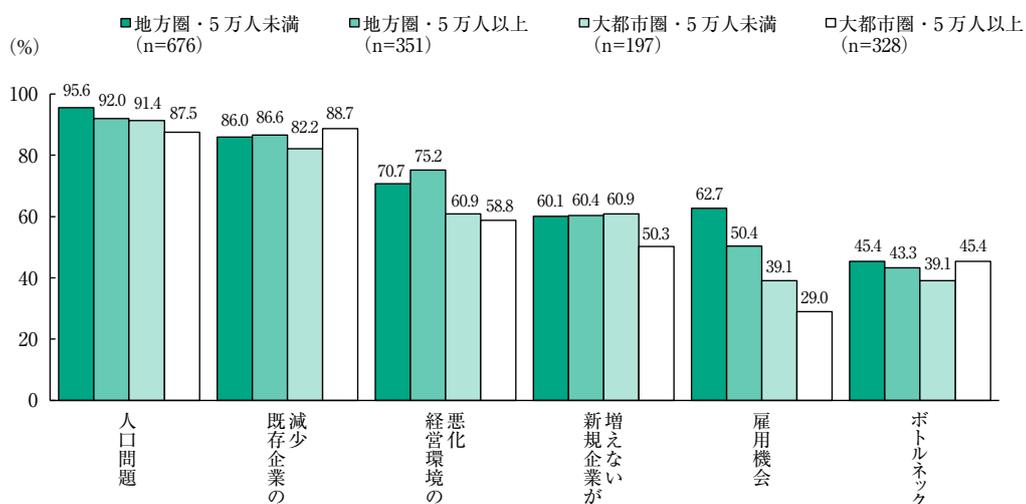
こうしたなか、当公庫総合研究所では、「地方発ベンチャーの現状と課題」というテーマでレポートをまとめました。本稿では、レポートのなかから、地方発ベンチャーが成長を遂げるためのポイントを紹介します^(注2)。

地域経済の振興を担う地方発ベンチャー

都市部への人口流出などを背景に、地方経済は厳しい状況が続いています。当研究所が全国の商工会・商工会議所に対して実施した「地域経済の現状と経済振興の取り組みに関するアンケート」^(注3)で、地域経済が抱える問題点をみると、地方圏は大都市圏と比べ、人口規模にかかわらず、「経営環境の悪化」「雇用機会」と回答した割合が相対的に高いことがわかります(図表-1)。

こうした問題の解決に向け、地方発ベンチャーには大きく分けて二つの役割が期待されています。一つ目は、地域経済に好循環をもたらすことです。例えば、特産品や観光名所などの地域資源を活用したベンチャーは、域外需要を多く取り込み、域内の事業者や就業者に資金を還元させます。それによって域内の所得が増加し、企業の設備投資、個人消費や住宅投資の活性化に寄与するでしょう。二つ目は、地域における雇用機会の増加をもたらすことです。成長力ある企業が雇用を量的に増加させるのはもちろんのこと、これまでにない斬新なビジネスを展開すれば、地域の働き手が選択できる仕事の種類も増えると考えられます。

図表-1 地域経済が抱える問題点(複数回答)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「地域経済の現状と経済振興の取り組みに関するアンケート」(2015年)

(注) 所在地域(地方圏、大都市圏)および人口規模(5万人未満、5万人以上)を基準に分類している。大都市圏、地方圏の分類については、総務省「国勢調査」が設定する大都市圏(東京都特別区および政令指定都市とそれらの周辺市町村)を大都市圏、それ以外を地方圏としている。

地元団体と連携したビジネスモデルの構築

多数の企業に対してヒアリングを実施した結果、地方発ベンチャーが成長するうえで、地域資源を活用したり、地域の問題解決に取り組んだりするビジネスモデルの展開が重要とわかりました。具体的な事例として、A社の取り組みをみていきましょう。

事例1 遊休施設を再活用しスポーツ合宿施設を運営

- A社は、地方自治体が保有する遊休施設をリノベーションし、スポーツ合宿などに利用できる宿泊施設として運営しています。使われなくなった不動産を魅力的な施設に変え、自然豊かでありながら、大都市からアクセスの良い場所に人の流れを呼び込めば、ビジネスになると考えたのです。
- しかし、物件探しには大変苦勞したといいます。社長のAさんは、自分の足で方々を探し回ったそうですが、考えてみると、そうした好条件の物件が簡単にみつかるはずもありません。一度はあきらめかけたそうですが、たまたま中学時代の記憶を思い出し、当時よく通った臨海レジャー施設に立ち寄ってみると、すでに施設は閉鎖され解体手続きが迫っていることを知りました。すぐに同社の計画を自治体に説明したところ、施設を借り受ける話がまとまったといいます。
- その後、各地で合宿施設を運営していくのですが、その成功要因として、Aさんは、遊休施設の所有者とWin-Winの関係を構築できたことを挙げています。同社の運営施設のほとんどは、自治体から賃借しています。自治体にとっては、稼働率が低いため、重荷になっていた物件の維持管理料が必要なくなるうえ、同社から賃料が入るようになります。一方、同社は施設を安く借りて活用することができます。この独自のビジネスモデルが同社の市場競争力を高めているのです。

A社は、臨海レジャー施設といった地域資源を活用するとともに、地方に人の流れを呼び込むという意味で、地域の問題解決にも貢献しています。一方で、さまざまな分野の市場で需要の低迷が心配される地方圏で事業を展開することは、リスクを伴いやすいという側面もあります。そこでA社は、地方自治体といった地元団体と連携することで、新しいビジネスモデルにありがちな事業のリスクを低減させているのです。

地域との連携で挑む人材確保

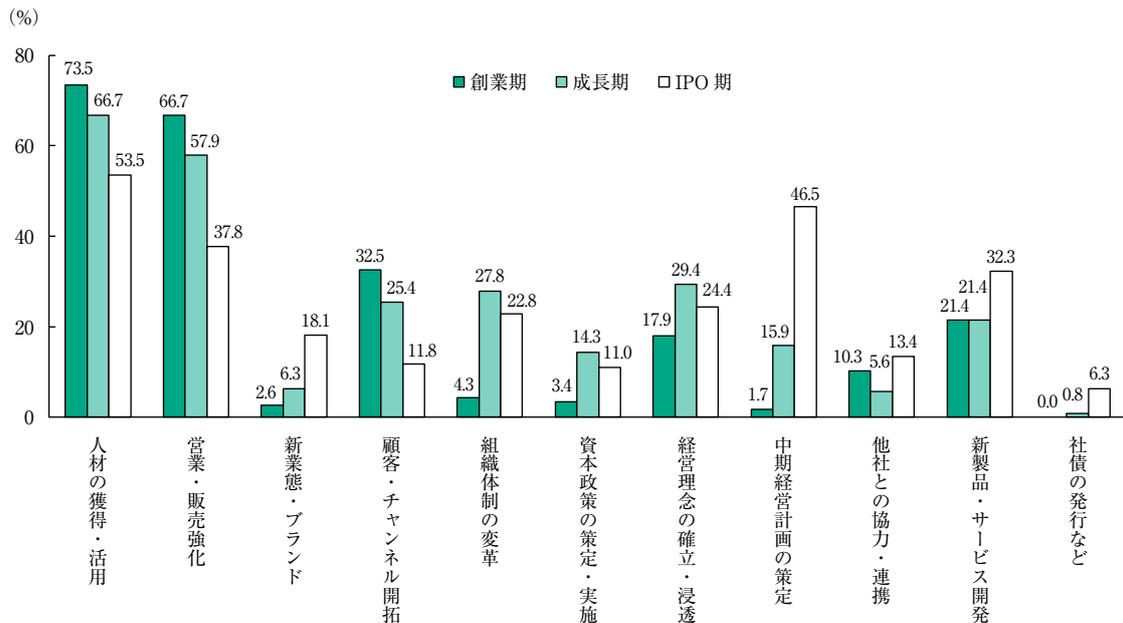
構築したビジネスモデルを機能させるには、経営の3要素といわれるヒト・モノ・カネの経営資源をいかに獲得し、うまく活用するかが問題になります。次は、これら経営資源のうち、ヒトについて考えてみましょう。

中小企業総合研究機構「平成17年度ベンチャー企業の経営戦略に関する調査研究」で、経営目標達成に向けたベンチャー企業の課題をみると、「人材の獲得・活用」との回答が、創業期（73.5%）、成長期（66.7%）、IPO^(注4)期（53.5%）のいずれにおいても、最も多くなっています（図表-2）。

ところが、地方圏の企業においては、特に専門的な技術や知識をもつ人材が、大都市圏に比べて不足がちだという悩みを抱えていることが少なくありません。斬新なビジネスモデルを展開するうえで、専門人材を確保できるかどうかベンチャー企業の生命線であることはいままでもないでしょう。しかし、地元でそうした人材は少ないし、大都市から呼び寄せ、移住してもらうことも容易ではありません。

人材が不足する地方圏にありながらも、力強い成長を遂げているベンチャー企業は、どのような工夫で人材を確保しているのでしょうか。B社の取り組みを紹介します。

図表-2 経営目標達成に向けたベンチャー企業の課題（複数回答）



資料：中小企業総合研究機構「平成17年度ベンチャー企業の経営戦略に関する調査研究」（2006年、中小企業基盤整備機構「ベンチャー企業の人材確保に関する調査」（2011年）掲載の図表1-4を再編加工）

事例2 インターンシップで地方の魅力を伝える

- B社は、帆布を活用し、バッグやペンケースをはじめとした雑貨品を製造・販売しているほか、綿花からの糸紡ぎや織物加工の体験教室を運営しています。同社が主力の雑貨品事業を拡大していくには、才能ある若いデザイナーの確保が不可欠ですが、そうした人材は地元には少ないのが実態です。かといって、大都市圏での採用活動は、地方の企業にとってコスト面の負担が大きくなります。
- そこで、同社はインターンシップを希望する大学生を積極的に受け入れ、同社の仕事はもちろん、田舎暮らしの楽しさを体感してもらうことにしました。応募条件は最低5日間滞在することですが、学生にとっては、滞在費用が大きなネックになります。解決策は、宿泊業を兼業する農家と連携することでした。インターン生が1泊目2,000円、2泊目以降1,500円で滞在できるようになったのです。インターンシップを手軽に体験できるうえ、風光明媚な港町の生活が気に入ってしまう学生も少なくないそうです。
- インターンシップに対する学生のニーズは、初めの予想よりもかなり高く、社長のBさんは、地方で暮らしたい、働きたいと考える学生が潜在的にはたくさんいることがわかってきたといいます。そもそもインターンシップを始めた背景には、自然や風物に恵まれた地方の良さを、若い人に知ってもらいたいという思いがありました。それが実を結んだわけです。

B社は、地元農家と連携してインターン生に同社の仕事と田舎暮らしの楽しさを体感させ、美大卒業生を確保しています。地方だから専門人材の確保は難しいとあきらめるのではなく、地方であることをむしろ逆手にとった人集め戦略が成功しているといえます。

地元団体と取り組む資金調達

最後に、ヒトと並んで重要なカネ、つまり資金調達について考えてみましょう。一般的に、創業後間もない時期は販売実績が乏しいうえ、事業の将来性も予想しにくいいため、外部からの資金調達

が難しいといわれています。また、ベンチャー企業のビジネスモデルを評価し、投資するベンチャーキャピタルの動向をみても、地方圏の企業に対する投資は大都市圏と比べて少ない傾向にあります。

では、すでに事業を軌道に乗せている地方発ベンチャーは、創業期において、どのように資金を調達してきたのでしょうか。ヒアリング調査した企業では、地元自治体の補助金・助成金制度や地域振興ファンドを活用するケースがみられました。具体的に、C社の取り組みをみてみましょう。

事例3 自治体の助成金制度を活用し研究開発を加速

- C社の主力製品は、高い密閉性で1年経っても食品を酸化させない、ふたのない液体用容器です。これまでに類をみない画期的な製品だけに、かさむ研究開発費をどう工面するかが難題でした。当初は社長のCさんの自己資金で何とか対応しましたが、当然限界があります。液体用容器の販売実績がないなか、金融機関から資金を調達することも容易ではありません。
- そこで、Cさんは返済負担がない補助金・助成金の制度を活用できないかと考えました。さっそく、市のホームページを閲覧したものの、詳細な情報は得られません。申請書類の作成をはじめ、手続きも煩雑そうです。そこで、市役所の担当部署に足しげく訪問し、各種制度の内容や手続き方法について情報を収集することにしました。公募期間が1カ月程度と短いなか、事業計画書の作成で試行錯誤しつつも、市の担当者からの親身なアドバイスを活かし、無事研究助成金を得ることができたそうです。
- さらに、当初想定していなかった効果も生まれました。市の担当者との信頼関係が深まったことで、国や公的機関の制度を次々に紹介してもらえるようになったのです。それまでのノウハウを活かして申請した結果、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構や特許庁の補助金・助成金を獲得、研究開発を加速させることができました。このように公的制度の利用実績を積み重ねたことは、地元の金融機関から信用を得ることにもつながり、その後の資金調達が円滑に進むようになったといいます。

本稿では、地方発ベンチャーが成長するために、どのような取り組みが必要かをみてきました。各事例を振り返ると、ビジネスモデルの構築、人材確保、資金調達のいずれにおいても、行政をはじめとした地元団体や地域との連携は欠かせないものといえます。今回ヒアリングした経営者の方は皆、地方は都市部と比べ、地元団体との距離感が近く、連携しやすいと語っています。多くの地方発ベンチャーがこのメリットを活かし、力強い成長を遂げることが期待されます。

(佐々木 真佑)

(注1) 本稿では、地方圏に本拠を構えながら新たなビジネスモデルを展開している企業を広く地方発ベンチャーとして取り上げています。

(注2) 本稿は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2017-3「地方発ベンチャーの現状と課題」(2017年6月、(株)大和総研に委託して実施した調査の報告書を当研究所が監修)を基に著述したものです。詳細については、同レポートをご参照ください(ホームページ https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_17_06_23b.pdf)。

(注3) 全国の商工会・商工会議所のうち、次の①、②を除く2,141組織を対象として、2015年9月にアンケート票を発送し、1,553組織から回収(回収率72.5%)。①人口100万人以上の都市に立地する商工会・商工会議所(38組織)②原子力災害対策特別措置法第20条第2項の規定に基づいて設定された帰還困難区域、居住制限区域、避難指示解除準備区域を含む市町村に立地する商工会・商工会議所(12組織)

(注4) IPOとは、「Initial Public Offering」の略語であり、証券市場で新規に株式を公開することを指します。

「中小企業動向トピックス」に関するご意見・ご要望等ございましたら、本支店窓口までお問い合わせください。

発行：日本政策金融公庫 総合研究所 ～ホームページ <https://www.jfc.go.jp/> ～