

平成23年度調査研究事業

鳥取県における創業・ベンチャー支援の実態と課題 調査報告書



平成24年2月

社団法人中小企業診断協会 鳥取県支部

はじめに

近年、「創業・ベンチャー支援」のあり方が内外で注目されています。わが国はもちろん、欧米諸国でもその動態を明らかにしようという動きがみられます。

「創業・ベンチャー支援」が注目される理由は、それが国や地域の活力のバロメータとして、重要な指標のひとつとして挙げられているためです。経済のグローバル化が一段と進み、情報・技術の同時化や資本、ヒトの移転が進展する中で、創業・ベンチャー企業の動向が地域経済の盛衰に大きく影響するとの見方があるからだと考えられます。こうした状況下、既存の事業が守勢であったり、新しく事業に挑戦しようという環境づくりや人材の輩出がなければ、地域経済はジリ貧状況を招きかねず、地域全体の健全性もおぼつかなくなります。

社団法人中小企業診断協会鳥取県支部では、地域経済・産業振興の視点からその時々課題となっているテーマを取り上げ、調査研究を行っていますが、本年度は『鳥取県における創業・ベンチャー支援の実態と課題』について取り組みました。

「第2章 調査事例集」では、電機機械、染色加工、食品加工、飲食店、健康・医療・福祉、観光、各種サービス、まちづくり分野と多岐にわたり、昨年度調査を上回る計24件の県内事例を掲載し、その実態と分析を進めました。それぞれの事例毎に、創業に至った経緯、成功のポイント、今後の課題等を探るとともに、プロの「診断士の視点」として、冷静な立場で各々の事例を総括しています。

また、「第3章 鳥取県における『創業・ベンチャー支援』の実態と課題」では、上記事例を様々な角度から精査するとともに、Uターン・Iターン創業等の現状を分析する中で、地元創業者との違いや特徴を明らかにすることに言及したほか、本県の先進事例として全国的に注目されている鳥取県立図書館の創業ビジネス支援の取り組みにも触れています。

そして、最後の「第4章 提言」には、創業塾廃止後の支援のあり方や、中小企業診断士として何をなすべきかについて提言しています。

今回の調査研究が、今後の多くの「創業・ベンチャー支援」の教訓・示唆となることを願ってやみません。

最後になりましたが、今回、事例・取材にご協力をいただいた皆様方をはじめ、関係機関のご理解とご協力に対し、厚くお礼申し上げます。

平成24年2月

社団法人中小企業診断協会 鳥取県支部
支部長 穂田誠一郎

<目 次>

はじめに	1
第1章 調査の概要	4
1. 調査の目的	4
2. 調査方法	4
3. 調査対象事例	
第2章 調査事例集	7
1. 電気・機械部品製造業	
(1) ㈱フィアライト	8
(2) ㈲S & A技研	10
(3) ㈱日星クリエイト	12
(4) ㈱沢田防災技研	14
2. 染色加工業	
(5) 梨染色工房よねさと	16
3. 食品加工業	
(6) ㈱上代	18
(7) ㈱大山ブルーベリー	20
(8) ㈱めぐみ	22
(9) ㈱漁師中村	24
4. 飲食業	
(10) ターナ・カブリッチョ	26
(11) アルコバレーノ	28
(12) 石田コーポレーション	30
5. 健康・福祉関連	
(13) ㈱大山竹炭工房	32
(14) 合同会社アヴィスコ	34
(15) NPO法人ライヴ	36
(16) ㈱LASSIC	38
6. 観光業	
(17) エムケイ開発㈱	40
7. サービス業	
(18) ㈱エムアンドエムドットコー	42
(19) ㈱ファースト	44
(20) ㈱WILL BEE	46
(21) ㈲環境管理システムズ	48
8. まちづくり	
(22) NPO法人喜八プロジェクト	50
(23) ㈱DARAZ	52
(24) ㈱DARAZコミュニティ放送	54

第3章 鳥取県における「創業・ベンチャー」の現状と課題	
1. 起業・廃業と支援の実態	56
2. 事例から見る「創業・ベンチャー」の現状と課題	58
(1) 創業形態とビジネスモデルの成熟度	58
(2) ビジネスモデルの客観的分析	59
(3) 事業分野と市場規模	59
(4) まとめ	61
3. Uターン・Iターン創業の現状	62
(1) 該当各企業のU・Iターンの特徴	62
(2) U・Iターン事例から学ぶべき点と鳥取県としての対応策	64
4. 創業・ベンチャー支援の現状	65
(1) 民間による支援	65
(2) 行政による支援	68
(3) まとめ	70
5. 鳥取県立図書館の創業ビジネス支援	72
(1) それは、米国では当たり前?	73
(2) 創業・ビジネス相談は年間100件超	73
(3) 「第1回 LIBRARY OF THE YEAR」など数々の受賞	74
第4章 提言	
1. 創業(開業・起業)支援のあり方	75
(1) 創業塾廃止後の支援は?	75
(2) 支援のワンストップ相談窓口体制と支援機関ネットワークの必要性	75
2. 中小企業診断士として何をすべきか?	79
(1) 低い認知度を向上させるために	79
(2) 真の「顧客満足度」を向上させるために	81
参考資料	83
1. 行政機関による創業・ベンチャー支援制度	85
2. 課題別の対応先(支援機関)	93
おわりに	96

第1章 調査の概要

1. 調査の目的

鳥取県内で新たに事業を開始した創業・ベンチャー企業について、創業の経緯（スピンオフ、Uターンなど）、事業内容、技術や商品サービスの特長、行政・商工団体の支援状況、成功・失敗のポイント、今後の課題等について調査することにより、地域に根ざした商品・サービスの開発、雇用創出を通じて、地域の活性化を図っている実情を確認することを目的とする。

また、調査結果は創業を目指す事業者、創業まもない事業者の経営や、創業・ベンチャー企業を支援するための施策などを研究するための基礎データとして活用する。

2. 調査方法

- (1) 調査実施期間 平成23（2011）年8月～10月
- (2) 調査方法 調査員（中小企業診断士）が事業者を訪問し、聞き取り調査した。
- (3) 調査項目
 - ① 創業の経緯
 - ② 事業内容・マーケット
 - ③ 公的事業採択・受賞・表彰など
 - ④ 資金調達・補助金・助成金・ファンド等の活用
 - ⑤ ビジネスモデル
 - ⑥ 成功または失敗のポイント
 - ⑦ 今後の課題
 - ⑧ 中小企業診断士の視点

3. 調査対象事例

●図表 1-1 調査事例の地域別内訳

- (1) 調査対象 24事例

(2) 地域別内訳

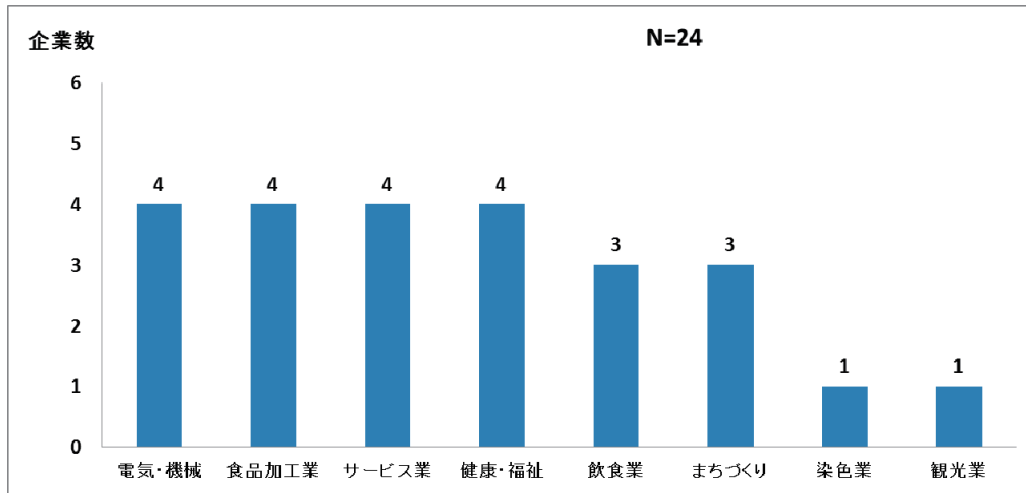
主たる企業の地域別内訳は、鳥取市が9事例、米子市8事例、大山町3事例、伯耆町3事例、南部町1事例となっている。



(3) 業種区分

事業形態別の独自の業種区分では、電気・機械4事例、食品加工業4事例、健康・福祉4事例、サービス業4事例などとなっている。

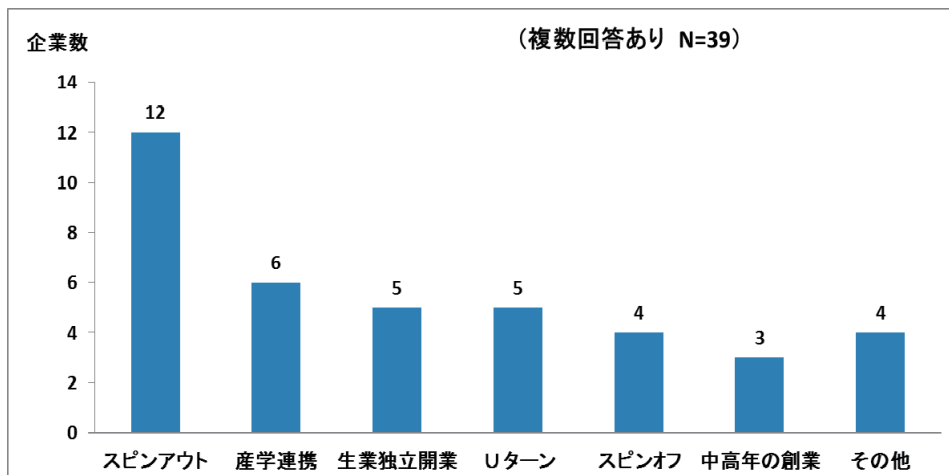
●図表 1-2 調査事例の業種区分



(4) 創業の経緯

調査事例の「創業の経緯」では、大手企業からのスピンアウト¹が12件と最も多く、次いで産学連携6件、Uターン5件などとなっている。

●図表 1-3 調査事例の創業の経緯



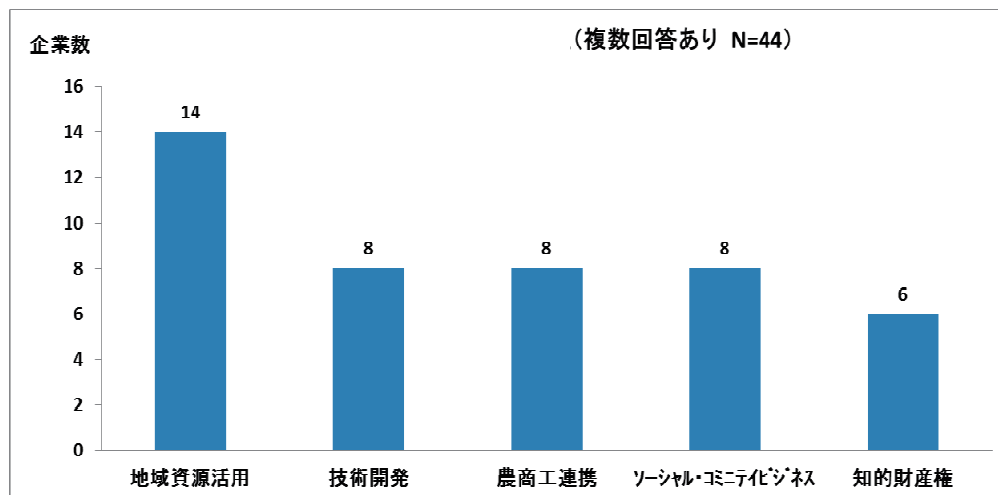
¹ 「スピノフ」と「スピンアウト」は、どちらも「従来の勤務先等を辞めて起業する」という意味では一般に共通して使用されているが、本報告書においては、以下のように区別している。

- ・「スピノフ」 … 旧勤務先との資本・事業内容に一定の関連性や継続性を持つもの。
- ・「スピンアウト」 … 上記の関連性がほとんど見られないもの。

(5) 事業内容および優位性

調査事例の事業内容および優位性を見ると、地域資源活用が14件と最も多く、ついで農商工連携8件などと、地域の豊かな自然環境や農林水産物を活用した事業が多いことがわかる。

●図表 1-4 調査事例の事業内容および優位性



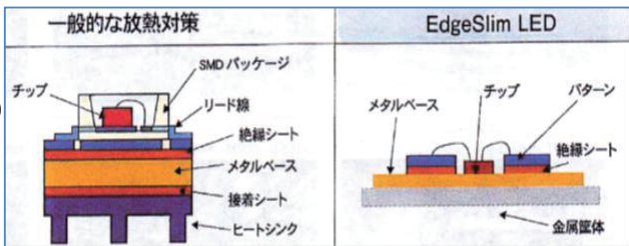
第2章 調査事例集

本報告書に掲載している24の事例は、すべて当支部の正会員（中小企業診断士）が、独自に事業関係者を訪問し、聞き取り調査したものである。その一覧は、以下のとおり。

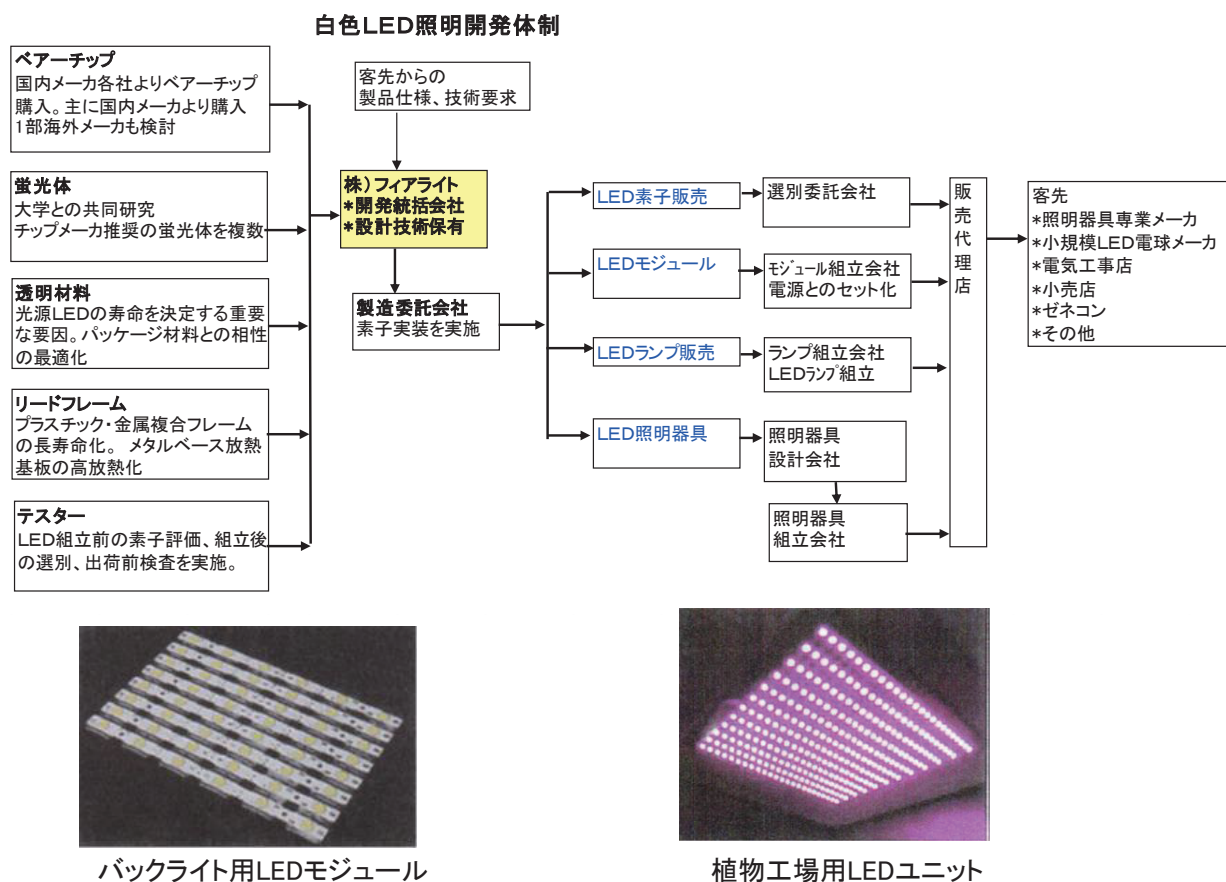
●図表 2-1 調査事例一覧

No.	業 種 区 分	担 当	企業・団体等名	タイトル
1	電気・機械	柳原	(株)フィアライト	光と緑のコーディネータをめざして ～発光効率の高い新型LEDと照明器具の開発
2		青木	(有)S&A技研	プラズマパワーがクリーンな環境を創り出す ～プラズマ放電を応用した完全燃焼技術による、より環境に優しい製品を開発～
3		田原	(株)日星クリエイト	見積りの迅速化と海外加工先の品質向上による競争力を持った グローバル企業体制の確立
4		大田	(株)沢田防災技研	『序の口』でも『横綱』と相撲を取れ！ ～知的財産権をベースに防災ベンチャー設立。新製品開発から全国販路拡大へ～
5	染色加工	穂田	梨染色工房 よねさと	20世紀梨の剪定枝、花、葉を活用した特許によるバッグの商品開発・販売
6	食品加工	遠藤	(株)上代	歴史と自然のまちを情報発信する“まちづくり会社”
7		田原	(株)大山ブルーベリー	ブルーベリー・コンニャク芋栽培と高付加価値型加工品開発企業へ ～建設業の農業分野進出～
8		大田	(株)めぐみ	「黒豚」+「どんぐり餌」=高級黒豚肉『トリコクロッケ』 ～農商工連携の女性起業家～
9		穂田	(株)漁師中村	素もぐりによるSea Vegetables（海の野菜シリーズ）の開発販売
10	飲食	大田	ターナ・カプリッチョ	空席に怯まず、満席に驕らず ～亡父の言葉を胸に、イタリア料理レストラン開業～
11		穂田	アルコバレーノ	人と地域に生きる健康パン屋
12		景山	石田コーポレーション	趣味が高じてラーメン店開業
13	健康・福祉	田原	(株)大山竹炭工房	竹炭利用のヒーリングツーリズムによる大山町活性化 ～Uターン事業者による創業と雇用創出～
14		柳原	合同会社アヴィスコ	山陰のヘルスケアをサポートする大学発ベンチャー
15		穂田	NPO法人ライヴ	障がい者の就労支援による応援団「サポートフリー」と共に職場改善活動
16		青木	(株)LASSIC	“「らしく」の実現をサポートする”を企業理念に鳥取へUターン創業 ～本業のノウハウと立地環境を活かして課題解決に取り組む～
17	観光	田原	エムケイ開発(株)	MBO手法による独立創業 ～若手経営者による新たな地域産業おこし～
18	サービス	大田	(株)エムアンドエムドットコー (m&m. co)	30歳で独立起業 ～映像からグラフィック・Web企画制作まで、メディアミックス・クリエイターの挑戦～
19		景山	(株)ファースト	直感でつかんだ勝利の女神の前髪
20		青木	(株)WILL BEE	鳥取の子どもたちに、都会の子どもたち以上の学習環境を与えたい ～進学塾ビー・ゼミナール～
21		景山	(有)環境管理システムズ	水質問題にビジネスチャンスを見出して
22	まちづくり	遠藤	NPO法人喜ハプロジェクト	NPO法人の設立精神を核とした「ホールディングカンパニー」
23		遠藤	(株)DARAZ	まちづくりNPO法人の活動を創業者支援のコミュニティビジネスとして具現化
24		遠藤	(株)DARAZコミュニティ放送	DARAZの DARAZによる DARAZのためのコミュニティFM放送局

(注) 業種区分は、日本標準産業分類（平成19年11月改定）に準じ、独自に分類したもの。

事例No.1	光と緑のコーディネータをめざして～発光効率の高い新型LEDと照明器具の開発				
企業・団体等名	所在地	創業・設立 年月	従業員 数	年商 (万円)	事業内容
(株)フィアライト	鳥取市	2010年2月	7名	1000	LEDランプ、照明器具の開発・販売
1. 創業、設立、事業開始等の経緯					
(1)創業に至った経緯					
①2010(H22)年、岡山県の上下水道工事会社「株式会社・川本」が水道施設、住宅、オフィスビルの照明事業進出を計画し、LED照明の技術開発ノウハウを持つ、田中章人氏(現社長)を招へいた。 ②2010年2月、(株)川本の100%子会社として、鳥取市に LED照明の開発・設計会社、(株)フィアライトを設立。資本金950万円。 会社所在地は県産業振興機構内におき、従業員7名の若い会社である。					
(2)環境ビジネスとして成長するLED事業					
・LED照明は既存の電球・蛍光灯に比較し、消費エネルギーが1/4～1/10であり、技術革新によりLEDの発光効率が上がり、経済的に電球・蛍光灯に置き換えられるようになってきた。またエコロジーの観点からも、自治体や大手企業がLED照明に切り替えるようになってきた。このため独自技術を持つ中小ベンチャー企業の参入が相次いでいる。					
					
鳥取「わったいな」のLED照明(フィアライト)					
2. 事業内容、標的市場など (※ビジネスモデルの図示は、5. に記載)					
(1)設計から製造まで一貫生産					
LED電源の開発、照明器具設計から製造まで一貫生産している(トータルで提供できる会社は少ない)					
(2)高い発光効率と長寿命					
新構造EdgeSlim LEDのため、放熱特性が良く、このため高い発光効率と長寿命を有する。					
					
3. 公的事業採択・受賞・表彰など					
(1)戦略的基盤技術高度化支援事業(サポイン)採択(H22年度)					
4. 資金調達、補助金・助成金・ファンド等の資金活用					
(1)上記サポイン採択による助成金(H22年度)					
(2)県正規雇用創出奨励金(もっと働きたいを応援する事業、H22年度)					
(3)県経済成長戦略事業助成金(H22年度、H23年度)					
(4)鳥取市ふるさと雇用再生特別基金事業(H23年度)					
(5)情報通信関連雇用事業補助金(H22年度)					

5. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



6. 成功または失敗のポイント

(1) 設計・製造技術力の優位性

新構造EdgeSlim LEDモジュールを開発し、これをローコストで生産する製造技術を開発できたこと。
この技術力の高さが他社との差別化になっている。

(2) 戦略的基盤技術高度化支援事業(サポイン)に採択されたこと

サポインに採択されたことにより、会社の認知度が高くなり、資金面、人材雇用面で非常に有利になった。

7. さらなる成長ステージへ向けて、今後の課題

(1) インターネットを活用した直販ルートの確立

現状は大半が代理店経由での販売である。直販の比率を上げ、売上増と収益性の改善を図ることが必要。
このため、インターネットを活用した建築工事店、照明工事店、照明設計会社などへの販売方法を確立が課題。

(2) 製造外注企業との連携強化

照明工事店からの短納期要求に対応できるよう、優良な外注企業との提携と信頼関係の構築が必要。

8. 中小企業診断士の視点

(1) 優秀な技術者の確保・育成が生き残りのカギとなる

環境ビジネスとしてのLED照明市場の将来性を見据え、中小企業だけでなく大企業も新規参入してきている。
ここではLED光源開発、照明の技術革新が猛スピードで進行しており、優秀で即戦力の技術者の確保が最重点。

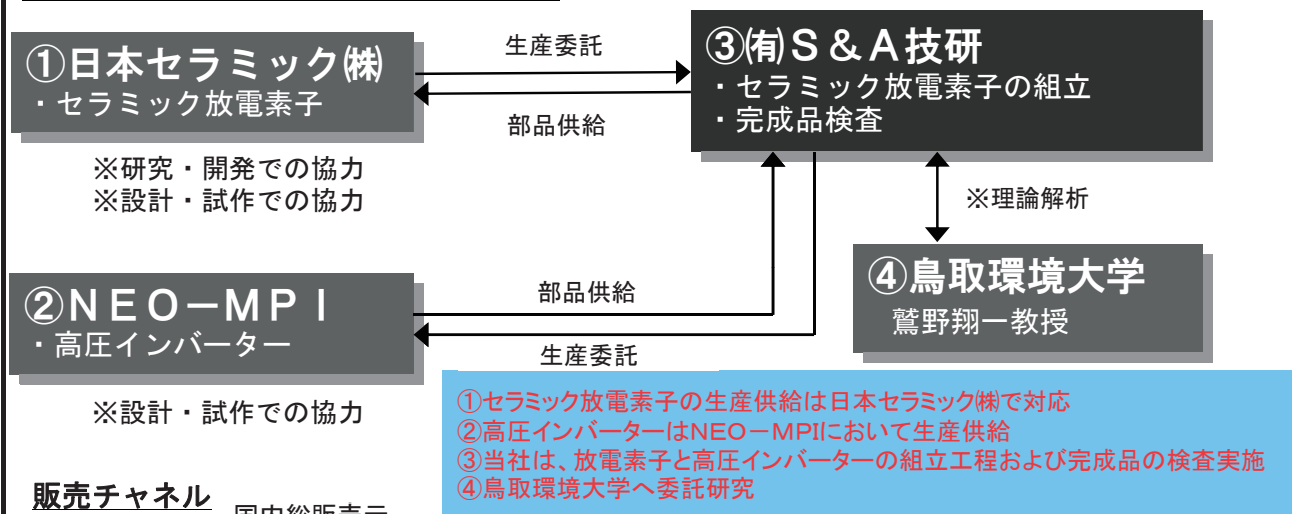
(2) ベンチャー企業の技術力と将来性を見きわめる能力が問われる

中小企業診断士として、その企業の持つ技術力と将来性を見極める能力と、行政、金融機関の支援を得られるようコーディネートすることが必要。技術屋社長が開発に専念できるよう経営管理面での支援が必要。

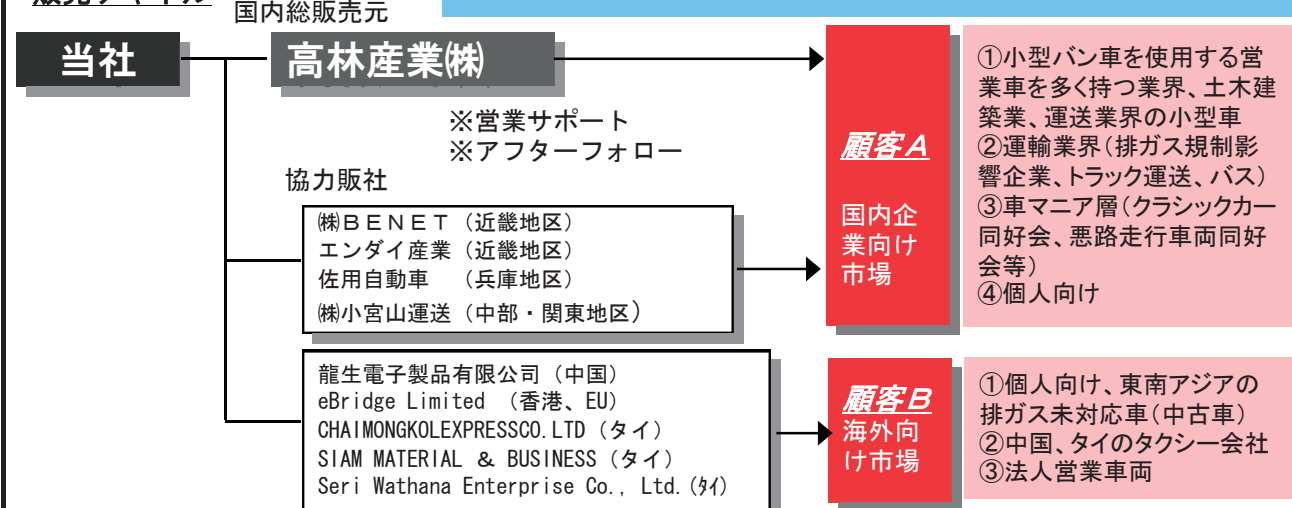
事例No.2	プラズマパワーがクリーンな環境を創り出す ～プラズマ放電を応用した完全燃焼技術による、より環境に優しい製品を開発～				
企業・団体等名	所在地	創業・設立 年月	従業員数	年商 (万円)	事業内容
(有)S&A技研	鳥取市	2005年10月	0名	－	電子機器の開発・製造および販売
1. 創業、設立、事業開始等の経緯					
(1) 創業者の眞田俊幸氏(62歳)は、日立金属(株)鳥取工場を退職後、(株)BENET(神戸市須磨区、旧(株)セレブ)の技術顧問として、35年間の製品開発経験を活かし、沿面放電を利用した燃焼促進装置の開発に携わってきた。 (2) その後、実証実験等を繰り返し製品としての目処が立つことを確認し、平成17年10月に当製品の開発・製造業務を一手に担い(有)S&A技研を設立する。					
2. 事業内容、標的市場など (※ビジネスモデルの図示は、5. に記載)					
(1) 当社開発製品「燃焼促進装置」は、特別な触媒や添加剤等を使用せず、クリーンなプラズマだけで燃焼を促進する。プラズマでエンジン内部の空気をイオン化し、燃料分子と結合して完全燃焼を図るものであり、そのため排気ガスをクリーンにし、燃費やトルクも確実に向上する。自家用車をはじめ、トラック、二輪車から産業機械まで幅広く簡単に取り付けられるため、装置の取付けの容易性も製品の売込ポイントとなる。 (2) 環境対策製品でありその市場性は高く、また装置の特徴としても内燃機関に適用した商品としては、その実装効果は強力かつ確実にすることが複数の公的研究機関より実証され、類似する他社製品に比べ優位性があると確信、量産体制を確立し、国内・海外に向け販売拡大を目指した。					
3. 公的事業採択・受賞・表彰など					
・「経営革新計画」鳥取県知事承認 H20.11.25 (燃焼促進装置「LAMI」の開発・量産化と販路拡大)					
4. 資金調達、補助金・助成金・ファンド等の資金活用					
・鳥取県内企業海外チャレンジ支援事業補助金(タイ国での展示会・見本市へ出展)					

5. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示

連携(部品供給・生産、開発)スキーム



販売チャネル



6. 成功または失敗のポイント

- (1) 磁性材料を使用した電子部品応用、設計技術力と海外事業展開等の幅広い知識と経験
- (2) 前職時代からの国内外の人脈(中国広東省広州地域の私営企業、国内関東地区の企業等)
- (3) 環境事業として各社との共同展開(応用展開力等の迅速的確な技術)

7. さらなる成長ステージへ向けて、今後の課題

- (1) 類似製品との優位性を強調すべくプロモーションを販売パートナー企業と協力して行うこと
- (2) 販売後のフォロー、メンテナンスの構築が必要であり、販路、代理店制度などに適応したシステムの検討
- (3) 他社の燃費改善製品に比して価格が高いため量産化による価格の見直しすること
- (4) 大型トラック、バス等の筒型エアフィルター部への取付けが難しいため、この関係への普及のための技術改良

8. 中小企業診断士の視点

- (1) 当経営者は大手メーカーの技術職出身で、退職後、燃焼促進装置の開発に並々ならぬ熱意を注いできた。大手時代の設計技術を活かし、環境対策関連の装置への応用研究を重ね、そこから自動車燃料促進装置の開発に取り組み、外部研究機関で行ったガソリン車への実装実験にて排ガス浄化・省燃費等の効果を得ることができた。
- (2) 創業後、その成果がようやく結び始め製品化にたどり着いたものの、量産化へ向けての販路開拓の面において大きな課題に直面、また、自動車メーカーからの保証外製品のコンプライアンスがあったことも障壁となった。

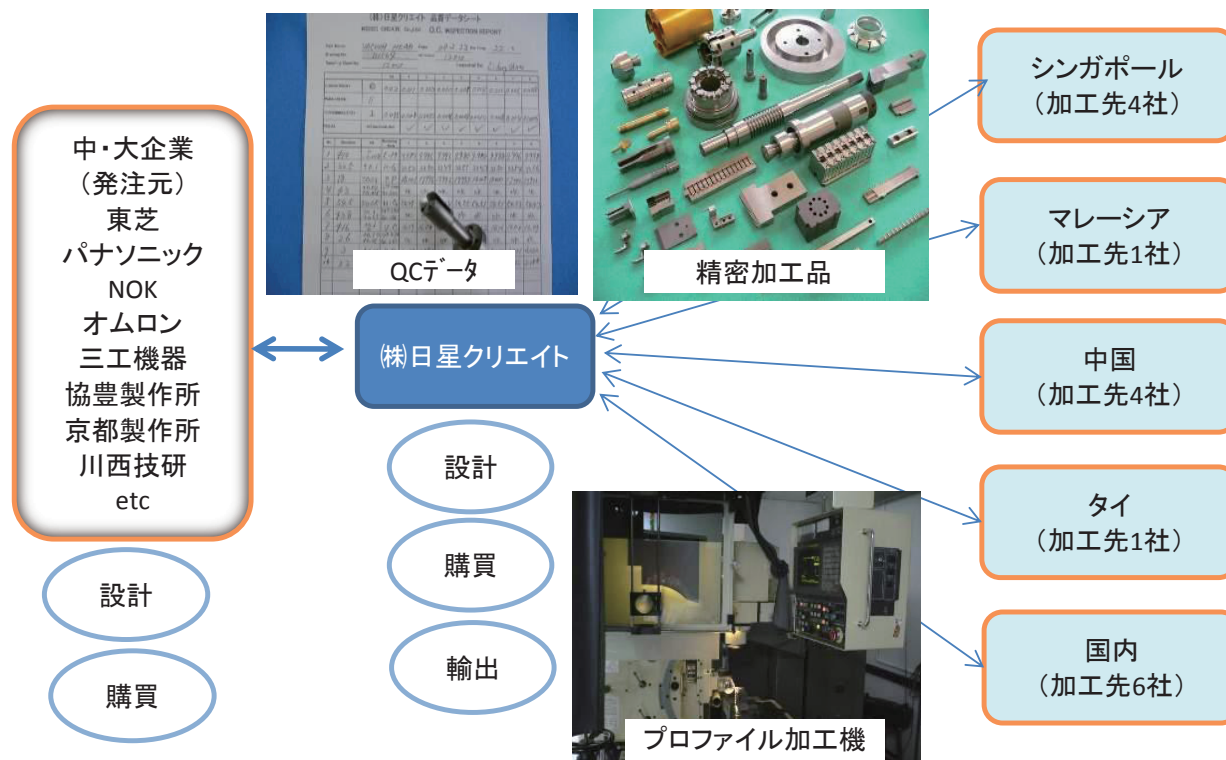
事例No.3	見積りの迅速化と海外加工先の品質向上による競争力を持ったグローバル企業体制の確立				
企業・団体等名	所在地	創業・設立 年月	従業員数	年商 (百万円)	事業内容
(株)日星クリエイト	伯耆町	2006年6月	5名	120	製造業コンサルティング、精密金型等
1. 創業、設立、事業開始等の経緯					
(1) 創業者(加門孝則氏)は、大手電機メーカーの国内外の生産技術部門責任者として30年間勤務。大企業の戦略に振り回される国内中小製造業が生き残っていくために、国内外で30年間培った生産技術知識とノウハウをより多くの製造業に指導し、日本企業が製造力を強化し国際競争に打ち勝つ体質づくりに貢献するためと、製造コンサルタント業を平成18年に開業。 (2) その後、海外勤務経験を活かし、精密加工部品が供給出来る体制を中国、シンガポール、マレーシア、タイの精密加工メーカーと構築した。 (3) また、今後大きく成長する市場であるハイブリッド車、EV車、太陽電池関連市場を標的市場として事業を強化中である。 (4) 現在は、国内の取引先(販売先)として東芝、パナソニックなどの大手や多くの中小企業を顧客とし、海外の製造委託先として、シンガポール、中国、マレーシア、タイの10社、国内6社との取引実績がある。 (5) 他の追随を許さないグローバル生産技術力保有企業として、地域モノづくり企業に貢献し、また地域雇用創出にも貢献出来る企業を目指す。			 		
			2. 事業内容、標的市場など (※ビジネスモデルの図示は、5.に記載)		
			(1) 当社は、製造コンサルタント業として、モノづくりを目指している製造企業で合理化・省人化・品質改善等の製造現場・間接現場の指導・人材育成を行うと同時に、精密加工部品受注生産販売及び設計生産販売を行っている。 (2) 特に最近では、EV用モーター用設備部品、太陽電池用設備部品、金型パーツなどを主力として、ISO取得の国内外精密加工メーカーによる24時間稼働の超短期納品、サブミクロンのモノづくり、全品QCデータ付きによる保証データ付きによる保証で安心とコストパフォーマンスを顧客に提供するファブレス企業である。 (3) 現在、国内大手企業からも少量多品種、カスタマイズした部品製造が出来る企業として信頼を得、また、当社の納品する製品は、超短期納品で高精度、かつ価格競争力を有することから、引合数は月間120~130件である。 (4) また、当社の標的市場であるHV車・EV車市場は、金額ベースでは、2015年に約24兆円、2020年には約45兆円規模に達すると予測され、さらには太陽電池関連市場も、金額ベースでは、2025年は2009年の5.4倍の約9兆円に拡大すると予測されることから、いずれも関連製品を含めて永続的な市場浸透を狙う計画である。		
			3. 公的事業採択・受賞・表彰など		
			(1) 鳥取県経営革新計画知事承認(平成19年7月) (2) 鳥取県経営革新計画知事承認(平成23年4月)		
			4. 資金調達、補助金・助成金・ファンド等の資金活用		
			(1) 各種制度融資(市町村小口等)活用 (2) 中小企業基盤整備人材確保助成金 (3) 鳥取県産業技術センターとの品質検査連携 (4) 鳥取県商工会連合会専門家派遣活用		

5. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示

カテゴリー	構成比(%)
EV用モーター用設備部品	50
太陽電池用設備部品	30
金型パーツ	10~15
その他	5~10



モーター(EV他) 太陽電池



6. 成功または失敗のポイント

- (1) 納入先の設計技術者に設計提案するタブーにあえて取組むことで、納入先からの信頼を得ることが出来た。
- (2) 海外の製造業ネットワーク(良質な委託先の確保)を構築し、超短期納品・低価格を実現した。
- (3) 海外取引を全て円建てで行っており為替リスクが発生しないが、見積に為替を反映できない。
- (4) 海外加工先での不良品発生対応が迅速にとれない。
- (5) 見積試算に手間がかかりすぎ、引合いの4割程度を失注している。

7. さらなる成長ステージへ向けて、今後の課題

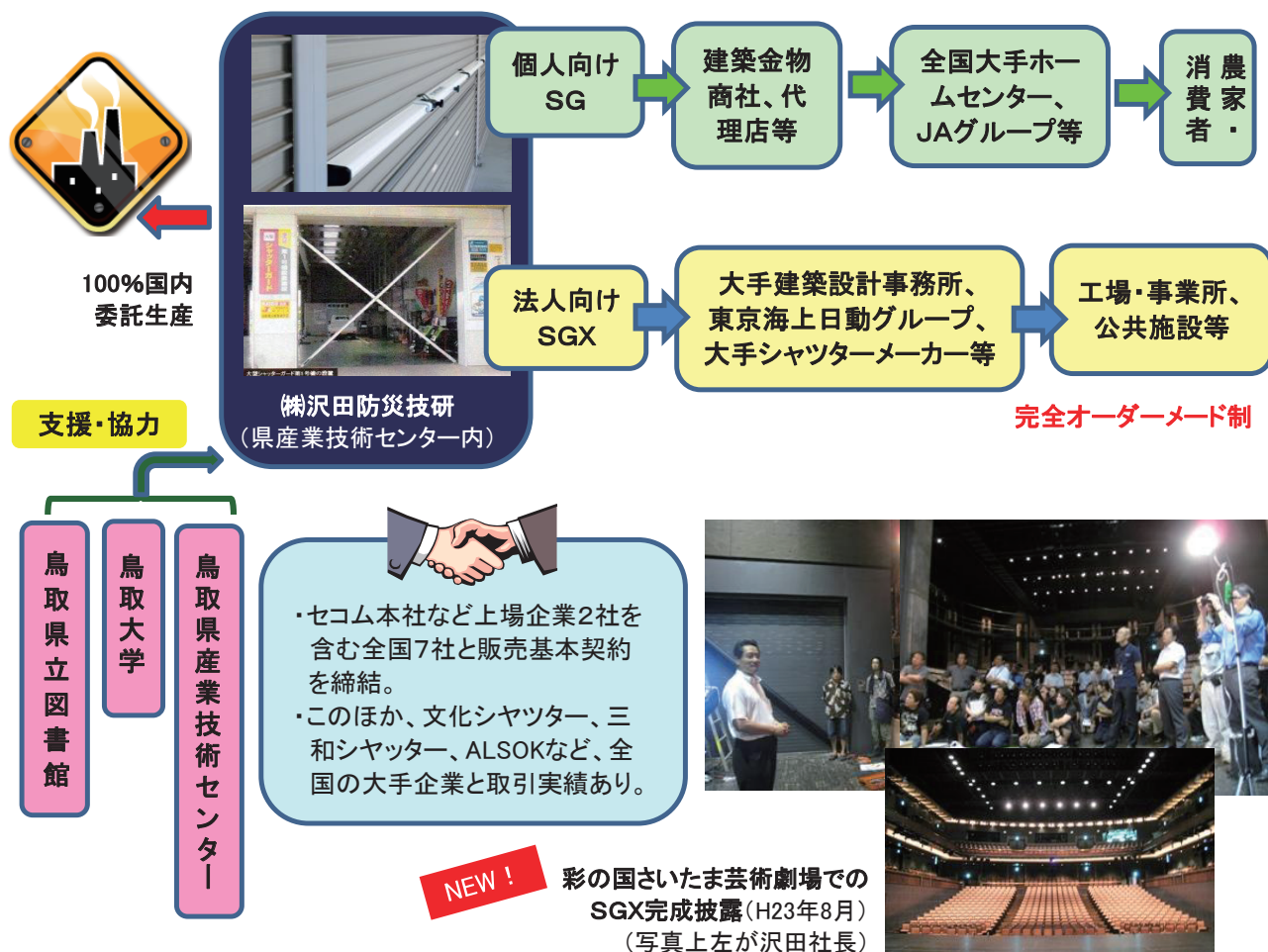
- (1) 見積りシミュレーションシステムの設計・導入⇒複数の海外加工先の見積に為替要素を加味し、最もコストが低い発注パターンを迅速に選定するインターネット上の見積りシミュレーションシステムを設計・導入することにより、短時間で客先に対し最適価格が提示出来るようになる。
- (2) 画像寸法測定機の導入⇒製品の測定作業を正確・かつ迅速に実行するため、海外加工先にキーエンス社の画像寸法測定機を導入し、測定機の導入を初め、各種デジタル計測器への置換えと、日本人品質指導員の派遣で、不良発生低減の対応を行う。

8. 中小企業診断士の視点

海外グローバル化を目指す地方の中小企業にとって、海外取引先の選定、為替対策等の問題解決は重要であり、中小企業診断士として、問題解決ノウハウも含め、国内空洞化を防ぐためにも、国内の技術力ある中小・小規模企業とのパイプを持ち、当社のような企業とのマッチングを進めていく能力も必要となっている。

事例No.4	『序の口』でも『横綱』と相撲を取れ！ ～知的財産権をベースに防災ベンチャー設立。新製品開発から全国販路拡大へ～				
企業・団体等名	所在地	創業・設立 年月	従業員数	資本金	事業内容
(株)沢田防災技研	鳥取市	2007年4月	5名	48百万円	防災・防犯機器の技術開発・販売
1. 創業、設立、事業開始等の経緯					
(1)ある農家の被害					
「おじいちゃん、どうしたの？」—平成16年、会社員であった沢田社長(当時44歳)は、ある日強風で農家のシャッターが壊れている光景を目にする。農家の倉庫には高額な農機具などが格納されているが、後で調べてみると、シャッターが強風で壊れやすいのは工務店など業界ではむしろ定説であり、市場に対策製品はなかった。					
(2)時代劇の「門(かんぬき)」がヒント、個人住宅向け「シャッターガード」完成！					
沢田社長は、ある日、TVの時代劇で大名屋敷の門扉などに使われる「門」を見て、思わず「これだ！」と閃いた。「あれを何とか軽量アルミ合金で創れないか」—試行錯誤を重ねるうち、あるセミナーでMicrosoft社の「Xbox360」の設計デザインを手がけた著名デザイナー・村田 智明氏(境港市出身)と知り合う。 村田氏は、製品開発を快諾。平成19年、強く、軽く、美しい「シャッターガード」(個人住宅向け)が完成。関連特許を取得し、グッドデザイン賞など数々の受賞、TV東京「ワールドビジネスサテライト」、NHK「ニュース9」など多くのマスコミでも報道された。					
(3)さらに、法人向け大型シャッターガード「SGX」販売へ					
沢田社長は、平成19年4月にベンチャー企業設立。多くの特許取得などの「強み」を活かし、全国へ販路開拓。そんなある日、官民合同のBCP(災害発生時の事業継続計画)を推進する東京海上日動リスクコンサルティング(株)から、法人・事業所向けの大型電動シャッター補強材の早期製品開発を要請された。 沢田社長は、趣味のヨットの知識を活かし、国内メーカー等と共同開発に着手。23年6月にJA鳥取中央に1号機、同8月には演出家・蜷川幸雄氏が総監督を務める「彩の国さいたま芸術劇場」(さいたま市)への設置に成功した。					
2. 事業内容、標的市場など (※ビジネスモデルの図示は、5.に記載)					
(1)個人住宅向け「シャッターガード(SG)」…商社・代理店経由で大手ホームセンター(コメリなど)等へ全国販売。					
(2)法人・事業所向け「大型シャッターガード(SGX)」…完全オーダーメイドで受注生産。工場・公共施設などへ販売。					
(3)個人住宅向け「強化樹脂製防災防犯雨戸」…現在、試作研究中。					
3. 知的財産権・受賞・表彰など					
(1)平成20年9月 「2007-2008グッドデザイン賞」(主催:(財)日本産業デザイン振興会)受賞					
(2)平成21年3月 「第22回中小企業優秀新技術・新製品賞 奨励賞」(主催:りそな中小企業振興財団ほか)受賞。					
(3)平成23年10月 「特許庁長官 奨励賞」(主催:(社)発明協会)受賞。					
●知的財産権 取得・登録済み(15件)…国内特許権10件、国際特許2件、意匠登録2件、商標登録1件 出願中(3件) …国内特許権1件、国際特許1件、外国意匠登録1件					
4. 資金調達、補助金・助成金・ファンド等の資金活用					
<公的補助金 採択> ①平成20年9月 中国経済産業局 新連携対策補助事業 採択 ②平成21年3月 鳥取県経営革新計画 承認 ③平成21年6月 平成21年度鳥取県次世代・地域資源産業育成事業 採択 ④平成23年2月 鳥取市雇用創造戦略方針重点事業補助金 採択 ⑤平成23年8月 中小企業外国出願支援事業補助金 採択					
<融資・出資ファンド等> ①平成19年10月 鳥取県チャレンジ応援資金 融資審査合格 ②平成21年11月、22年10月、23年7月・11月 TONY2号投資事業有限責任組合の出資ファンド受入					

5. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



6. 成功または失敗のポイント

- 豊富な知的財産権**
当社最大の「強み」は、多くの知的財産権取得。これがあるからこそ、「序の口」(地方のベンチャー企業)でも「横綱」(大都市圏の大手企業)と相撲がとれる。また、「横綱」にも「横綱」なりの「悩み」があり、そこに貢献できれば、良好な関係構築となる。
- 地域の産官学連携支援**
鳥取県立図書館、鳥取県産業技術センター、鳥取大学等が当社の支援ネットワークを形成。市場調査、品質検査試験、販路開拓時の同行訪問など、地域の産官学連携により、当社の不足している経営資源・ノウハウ等を補完しているのも「強み」。

7. さらなる成長ステージへ向けて、今後の課題

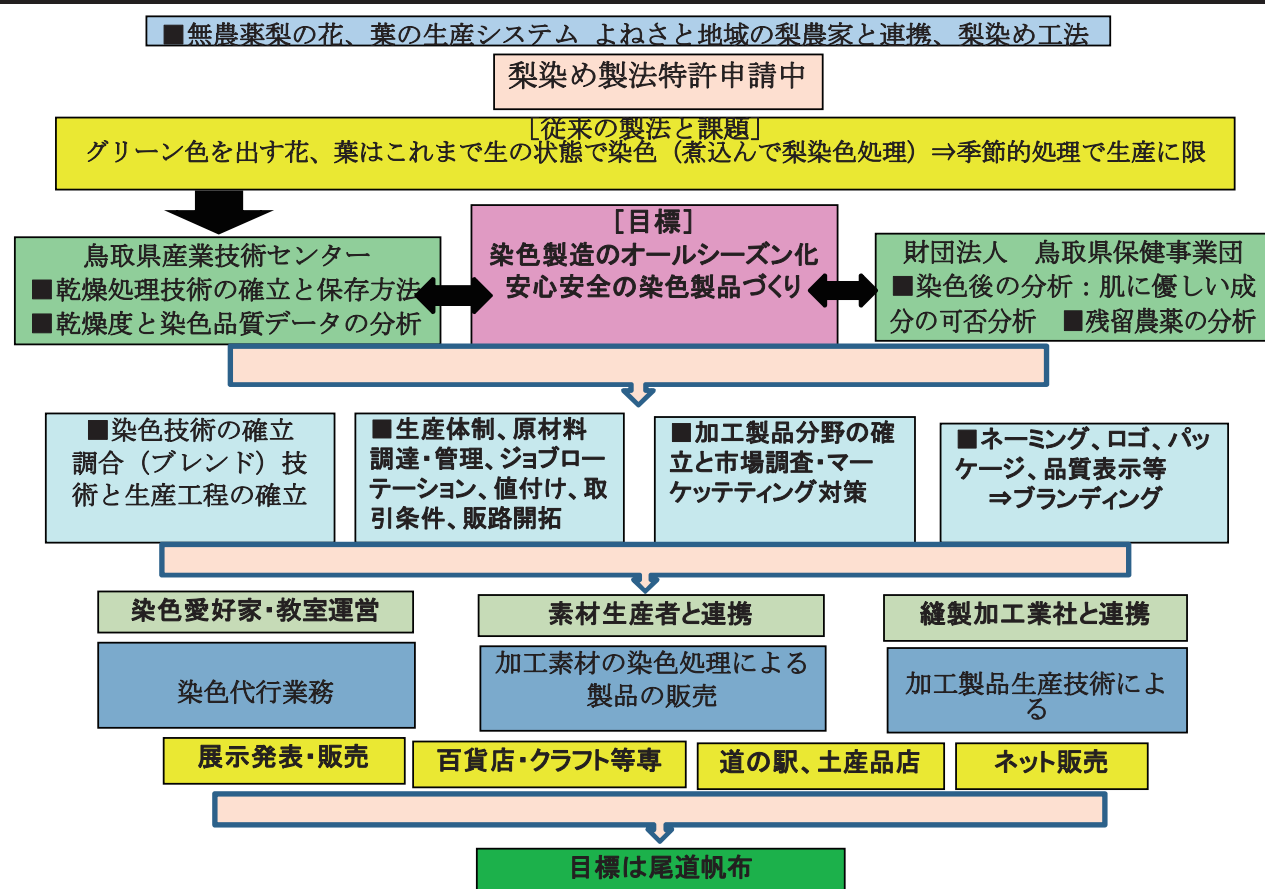
- 「2ndギア」から「3rdギア」へ — ベンチャー設立後、4年超を経過し、人員も当初の2名(社長含む)から6名(同)に増員。営業展開はほぼ及第点だが、創業時の初期投資は未だ解消されず。財務基盤強化は、今後も最大の課題。
- 既存製品「SG(個人向け)」と新製品「SGX(法人向け)」では、販売単価、粗利益とも数十倍の格差がある。一方、顧客も既存市場と新規市場があり、限られた人員で、いわゆる「アンゾフ・マトリクス」をどう構築するかが成否を決める。

8. 中小企業診断士の視点

- 典型的なニッチ製品を取り扱うベンチャー企業であり、社長のアイデア、着眼点は興味深い。市場浸透には時間を要す。また、「モノ」は良いが、「ヒト」&「カネ」は弱いというベンチャー企業特有の性格も持つ。
- 公的補助金、産官学連携など、これまで当社を支えてきた外部ネットワーク等が今後も継続するのか、それだけに依存しなくても自立できる企業体質をいかに構築できるか、ベンチャー経営者の手腕が試されている。

事例No.5	20世紀梨の剪定枝、花、葉を活用した特許によるバッグの商品開発・販売				
企業・団体等名	所在地	創業・設立 年月	従業員数	年商 (万円)	事業内容
梨染色工房よねさと	鳥取市	2011年5月	なし	—	梨染めによる バッグ、クラフト製品製造販売
1. 創業、設立、事業開始等の経緯					
(1) 創業者の田中氏は、高齢者の生活支援などに取り組むNPO法人で、地域農家の梨の剪定くずで何か地域の特産が出来ないかと、染色に着眼し、梨染めの研究を始めた。 (2) 梨の枝を抽出して、茶系に染色していたが、花や葉も使って二十世紀梨をイメージさせるグリーン系を出すことに成功。 (3) 2010年11月の発明工夫展で日本弁理士会会長奨励賞を受賞。 (4) 2011年3月、製法特許出願。 (5) バッグ等の商品開発に乗り出す。 (6) NPO法人に勤務しながら平成23年5月、事業開始。 (7) ととりの特産づくりに挑んでいる。 (8) 課題は、資金と製品開発、販路と大きなものばかりであるが、鳥取市補助金、(財)鳥取県産業振興機構、鳥取会議所等の専門家派遣を活用して地道に軌道に乗せようとしている。					
 					
2. 事業内容、標的市場など（※ビジネスモデルの図示は、5. に記載）					
(1) 最終的な目標は、尾道帆布のような地域で培ってきた資源を新しくよみがえらせ、現代の商品として息づかせること。 (2) 現段階では、イベント等を活用した梨染めの浸透を図るため、当面は土産品として売り出していくこと。豊かな海づくり大会、ジオパーク、まんがサミット、植樹祭などを活用して梨染めクラフト商品を浸透させたい。 (3) 競合の草木染めは、趣味から事業まで、県内にも少なくない。しかし、染めから一貫して製品づくりと製法特許を強みに、鳥取の特産として県外の人に購入していただき、定着させ、地域に還元していくのが目標。 (4) 販路は、土産品店、ホテル旅館、道の駅などにアプローチしている。					
3. 公的事業採択・受賞・表彰など					
(1) 鳥取市産学官連携地域経済活性化事業補助金 23年7月採択 (2) 2010年11月の発明工夫展で日本弁理士会会長奨励賞を受賞。					
4. 資金調達、補助金・助成金・ファンド等の資金活用					
(1) 民間金融機関から資金調達を計画 (2) 鳥取市産学官連携地域経済活性化事業補助金活用					

5. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



6. 成功または失敗のポイント

- (1) 地域の暮らしのお手伝い活動を通じて、リサイクル活動を行う。廃棄する梨の花粉花に着目。
- (2) 梨の花粉花を活用して梨染めを開発。産業振興機構の目にとまり、製法特許申請
- (3) 製法の確立、安全性の確保等、鳥取市補助金を活用して解決するなど、支援機関・コンサル等の支援により目標を計画的にクリアしつつある。
- (4) 起業目標も尾道帆布とはっきり定めるなど、課題を一步一步塗りつぶしている。

7. さらなる成長ステージへ向けて、今後の課題

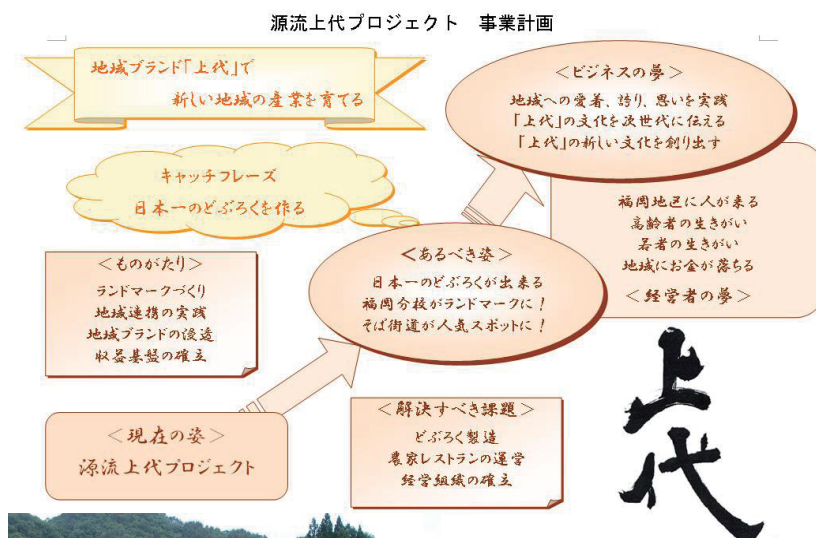
- (1) 用途開発、製品展開
- (2) 現在はNPO法人、支援機関、コンサルの支援を受けながら推進しているが、量産の課題と販路対策が挙げられる。
- (3) 材料購入コストの低減対策

8. 中小企業診断士の視点

- (1) 梨染めに着目、工法に成功、それをベースに起業決断。しかし、ハードルは高く解決する事項や課題の多さに当初は一人で、手順も試行錯誤していた。
- (2) ヒヤリングを中心に、やるべきことを時間的に整理する。
- (3) 目標を掲げてもらい、それに近づくために、やるべき事項の取りまとめ、その支援を行う。
- (4) 技術的専門機関等へのパイプ役となり、又、販路開拓も交渉するなど、現在は販売の入り口に立っている。

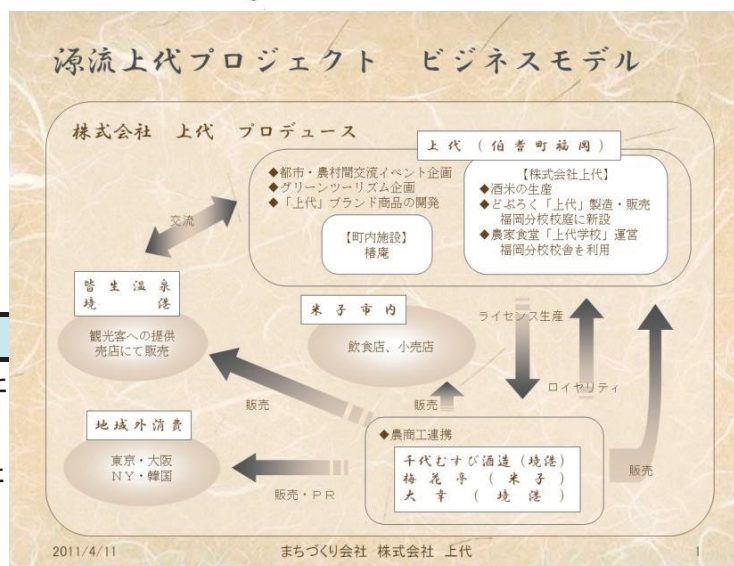
事例No.6	歴史と自然のまちを情報発信する“まちづくり会社”				
企業・団体等名	所在地	創業・設立 年月	従業員 数	年商 (万円)	事業内容
(株)上代	伯耆町	2009年5月	2名	1000万円	どぶろく製造、農家レストラン運営
1. 創業、設立、事業開始等の経緯					
(1) 平成17年より伯耆町福岡地区では地域住民と地区の出身者を中心とした有志が「源流上代プロジェクト」という組織を立ち上げ地域の活性化に取り組んできた。生活排水の一切はいらない水をもとにして営まれる生活、文化、歴史、自然などを「上代」という地域ブランドに込めて鳥取県内外に情報発信する活動である。 (2) 都市生活者と地元住民が協力して米作りを行い、地元酒造会社と連携した酒造りからスタート。 (3) 平成20年に皆生温泉旅館組合青年部と連携して「皆生温泉海に降る雪上代」の開発を行った。 (4) 平成21年3月には商標権「上代」を取得して商標ビジネスの基盤を整備した。 (5) 平成21年5月、まちづくり会社として農業法人「株式会社上代」(住田社長)を設立。福岡地区で酒米「五百万石」を生産するとともに、当社の働きかけにより伯耆町がどぶろく特産品の認可を受けた。平成22年1月鳥取県内初となる「どぶろく 上代」の製造販売を開始した。					
2. 事業内容、標的市場など（※ビジネスモデルの図示は、5. に記載）					
(1) 平成23年5月には廃校になった小学校跡地に農家食堂「上代学校」をオープンさせ、まちづくりが本格稼働している。 (2) 「皆生温泉海に降る雪上代」を醸造する過程で発生する銀糠(酒米を精米するときに出る米粉)やどぶろくを加工品素材として活用するため、米子南高校の協力を得て試作品開発を行った。 (3) 試作品をブラッシュアップし商品化を進めるため、平成22年度とっとりオリジナルメニューづくり支援事業(単県)に取り組み、「どぶろく羊羹」等の商品が誕生した。 (4) この実績を踏まえ「上代」ブランドを利用した商品群を作り、これらの商品を「どぶろく」とともに鳥取県内外に販売し、広めていく。					
3. 公的事業採択・受賞・表彰など					
(1) 平成20年度資源活用緊急支援対策補助金 (2) 平成22年度鳥取県チャレンジ資金 (3) 平成22年度食のみやこ鳥取県推進事業 とっとりオリジナルメニューづくり支援事業 (4) 平成23年度農商工連携促進ファンド事業 「打って出る」販路開拓事業					
4. 資金調達、補助金・助成金・ファンド等の資金活用					
(1) 資本金による資金調達 地域住民や活動を支援する有志などから933万円の出資金を集めた (2) 日本政策金融公庫 500万円の長期借入					

5. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



6. 成功または失敗のポイント

- (1) 有志によるまちづくり活動がベースに合った
- (2) どぶろく特区の申請に町が積極的であった
- (3) 地域を活性化させようという多くの人があった
- (4) 地域の魅力づくりの観点から広域での連携が実現した



7. さらに成長ステージへ向けて、今後の課題

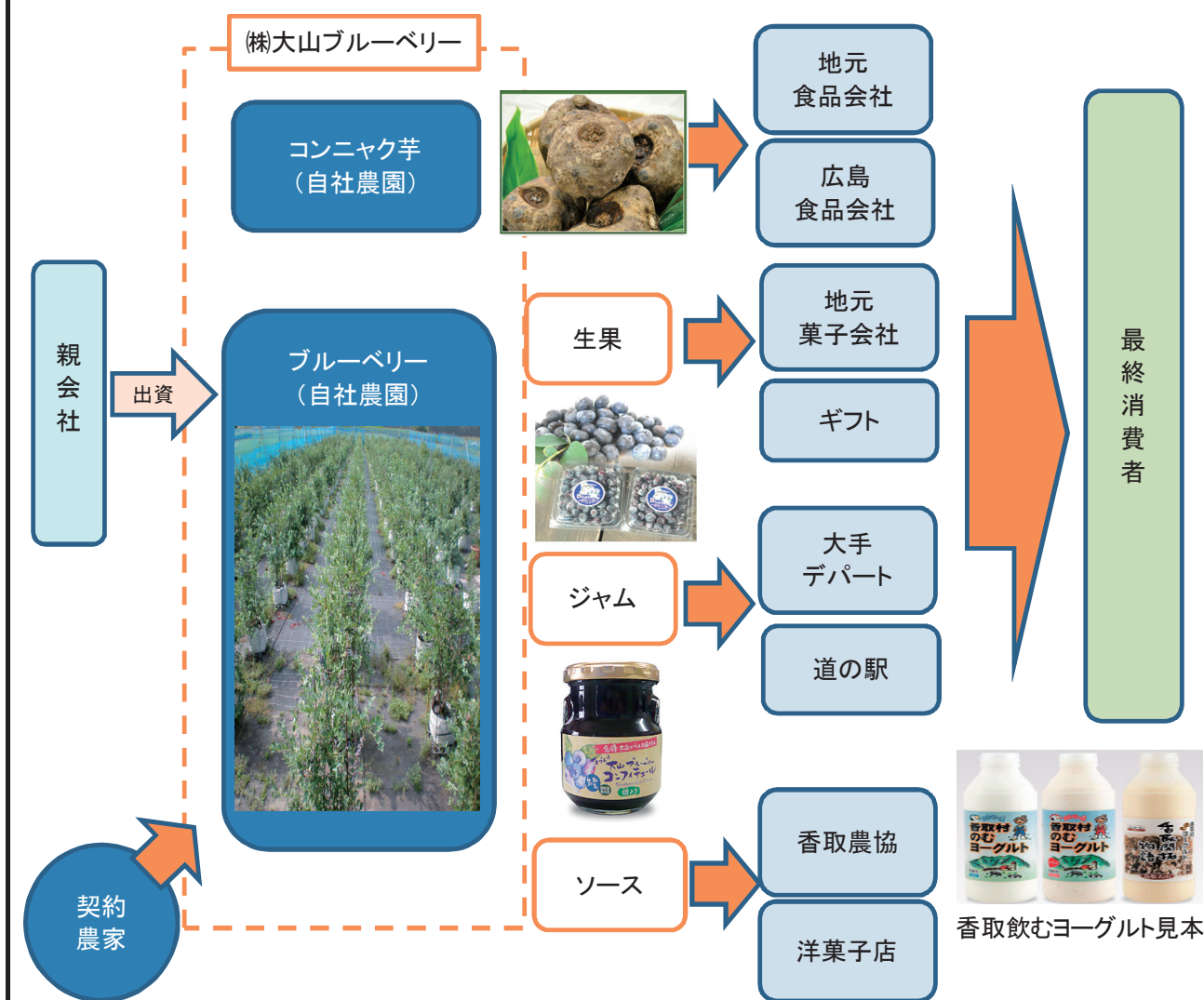
- (1) 千代むすび酒造が販売している「皆生温泉海に降る雪上代」を柱として、梅花亭と共同開発を続けてきた「どぶろく羊羹」「どぶろくチョコ」、大幸と製品化を進めている「どぶろく銀糠漬け」、梅津酒造が製造している地元産の梅を使った「梅酒」と「皆生温泉海に降る雪上代」をセットにしたギフト商品など、どぶろくゆかりの加工食品シリーズを上代ブランド商品として市場に流通させることを目指す。
- (2) 株式会社上代は酒米「五百万石」の生産、加工原料になる銀糠の供給。商品開発と販売は連携する事業会社がそれぞれ行うものとし、「上代」の商品群の販路拡大に向け、力を合わせて共同販促事業の企画や広報活動などを展開する。

8. 中小企業診断士の視点

- (1) 鳥取県内で唯一の「どぶろく」製造会社ということで話題性があり、面白い取り組みである。また、廃校を利用した農家レストランも地域活性化に向けての新しい動きと言える。いずれの取り組みも全国的に見れば、類似した事例が散見される。今後、上代にしかない魅力づくりが必要となる。
- (2) 「どぶろく」の味を極めることである。平成25年春全国どぶろく研究大会が伯耆町で開催される予定であるが、これらの機会を捉えて多くの人に支持される「どぶろく」を作ることが求められる。
- (3) 「上代地域」の情報発信を行うことである。個別の取り組みは各地で行われているが、上代地域の生活、文化、自然などは、他にはないオンリーワンの素材である。上代地域の良さを多くの人々に伝えていくことが課題である。「上代ブランド」での商品開発は、上代地域の魅力を発信するための有効な手段であると思われる。

事例No.7	ブルーベリー・コンニャク芋栽培と高付加価値型加工品開発企業へ ～建設業の農業分野進出～				
企業・団体等名	所在地	創業・設立 年月	従業員 数	年商 (万円)	事業内容
(株)大山ブルーベリー	大山町	2010年5月	2名	—	ブルーベリーとコンニャク芋の栽培と販売
1. 創業、設立、事業開始等の経緯					
(1) 創業者の坂田奉明氏(65歳)は、平成16年5月に建設会社の新分野進出として、社長個人でブルーベリー栽培に着手(バック栽培方式:点滴で必要な肥料を無駄なく効率的に自動制御で与える)。安定したブルーベリー栽培(20a、400本)にて、生果、加工品(ジャム、ソース)を販売したが、供給に限界があり売上は限定的であった。				 	
(2) そのため、新たな付加価値加工品の開発と大山町が推奨するコンニャク芋の栽培に事業拡大を図ることを目的として、2010年5月親会社100%出資の(株)大山ブルーベリーを設立した。					
(3) 農業分野進出にあたり、ブルーベリー栽培、こんにゃく芋栽培については大山農業改良普及員の指導を受け、また、法人化と加工品開発については西部東商工会産業支援センターの指導を受けた。					
(4) 現在、ブルーベリー生果の安定供給を目指し、地元香取開拓農協と連携して、ブルーベリーヨーグルトの製品化に取り組んでいるところである。					
(5) 今後も、当農協も含め、新たな加工品開発に取り組むことで収益の出る企業体質に取り組んでいく。					
2. 事業内容、標的市場など (※ビジネスモデルの図示は、5. に記載)					
(1) 当社は、生果、加工品(ジャム、ソース)を主力として、生果は地元菓子メーカーと市場、ジャムは天満屋、ソースは地元香取農業協同組合と洋菓子店と取引を行っている。ブルーベリー栽培は多くの事業者が参画して、外国産も含め競合過多となっているのが現状であり、如何に付加価値を付けた商品開発と販売方法が課題となっている。					
(2) そのため、今後は、既存・新商品の販路を、道の駅大山恵みの里、水木しげるロード(千年王国)へ広げていく計画である。また、こんにゃく芋は2haと町内で一番広く、地元業者や広島業者からの引き合いがあり、安定供給の目途がついてるが、こんにゃく芋は出荷まで1～3年かかり組織の内部体制確立と人材の育成が課題となっている。					
3. 公的事業採択・受賞・表彰など					
(1) 鳥取県東京アンテナショップチャレンジ商品認定(H21.12)					
(2) 鳥取県建設業新分野進出事業補助金(事業化実現型)新規雇用創出事業採択(H22.7)					
(3) 鳥取県建設業新分野進出事業補助金(事業化実現型)販路開拓事業採択(H22.9)					
(4) 鳥取県農商工連携促進ファンド事業打って出る販路開拓事業採択(H23.8)					
4. 資金調達、補助金・助成金・ファンド等の資金活用					
(1) 鳥取県建設業新分野進出事業補助金(事業化実現型)新規雇用創出事業補助金採択(H22.7)					
(2) 鳥取県建設業新分野進出事業補助金(事業化実現型)販路開拓事業補助金採択(H22.9)					
(3) 鳥取県農商工連携促進ファンド事業打って出る販路開拓事業補助金採択(H23.8)					

5. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



6. 成功または失敗のポイント

- (1) ブルーベリーの苗木が高価で生産設備のほか土地造成費などを加えると、初期投資額は1千万に及び、予想を超える負担を生じたが、手持ち資金で賄え銀行借入しなかったことが以後の資金繰りをスムーズにした。
- (2) 収益の確保を図るため、農協や青果市場への出荷を行わず、独自の販売ルートを追及したことから、販路開拓に苦心したが、結果的には百貨店、洋菓子店等の販路先と開発連携先の確保が出来、高付加価値商品の開発に成功。
- (3) 加工品開発と製造をするのに近くに加工施設があり、ジャム、ソースの加工を任せられる熟練職人を確保している。

7. さらなる成長ステージへ向けて、今後の課題

- (1) ブルーベリー付加価値型加工品の開発(香取農協との連携強化)
- (2) ブルーベリー加工品への原材料供給に向けた経営農家
- (3) 人材の確保と育成
- (4) 新たな販路開拓

8. 中小企業診断士の視点

異業種からの農業分野進出は今後も増える可能性が大きく、特に最近では認定農業者になるケースも多く見られ、6次産業化に見られるように自立化を図っていく企業は増えてくる。自立化をスムーズに進めていくためには、そのステージ段階での施策やネットワークの活用は重要であり、そのコーディネート役が中小企業診断士に求められる。

事例No.8	「黒豚」+「どんぐり餌」=高級黒豚肉『トリコ豚』～農商工連携の女性起業家～				
企業・団体等名	所在地	創業・設立 年月	従業員数	年商	事業内容
(株)めぐみ	米子市	2006年12月	3名	27百万円	黒豚肉コロッケ・精肉等の製造
1. 創業、設立、事業開始等の経緯					
(1) 豚にどんぐり？ 濱田社長は、東京の大学を卒業後、そのまま東京で10年間、広告・イベント企画、社員研修企画等の仕事に携わっていた。その後、地元へUターンし、「白鳳の里」(米子市淀江)で10年間、営業企画、仕入れ・在庫管理、労務管理などの仕事をする傍ら、多くの生産農家との関わりを持った。 その後、結婚→出産を経て、職場復帰について考えていた平成14年頃、県内の豚肉の品質向上を目指す鳥取県中小家畜試験場から「世界的な最高級食材であるスペインの『イベリコ豚』は、どんぐりを飼料としている。鳥取でも同じことができないか」と相談を持ちかけられた。 (2) 養豚のスペシャリスト、金平牧場と連携へ 「最初は、『豚にどんぐり？』と思いました」と、濱田社長。当時自ら関係していた自然保護団体の協力を得て、飼料のどんぐりを地元で収集。次にアプローチしたのは、金平牧場(大山町)であった。 金平牧場の代表・金平文雄氏は、県畜産共進会「肉畜の部」でグランドチャンピオン受賞の養豚スペシャリスト。しかし、これまで白豚、や牛などを養育してきたが、近年は海外からの低価格品の輸入、飼料の高騰、食品検査の厳格化など、経営環境は年々激化し、経営の変革を迫られていた矢先であった。 (3) 鳥取産「トリコ豚」完成！ 粉末どんぐりを餌に混ぜて黒豚に与えたところ、不飽和脂肪酸(オレイン酸)やビタミンE等を多く含み、しかも肉の風味を損なうリノール酸が減少することが判明。平成18年12月、試験飼育を経て、「トリコ豚」の出荷・販売開始。同時に合同会社めぐみ設立。その後、平成21年8月に(株)めぐみへ組織変更。 ※「トリコ豚」とは、「トリ(韓国語)=どんぐり」と「リコ(スペイン語)=美味しい」を合わせた造語。20年12月商標登録。 その後、濱田社長は管理栄養士と連携・協力し、加工食品のコロッケ、豚まんなど積極果敢に新商品開発。19年10月、米子市内に直営店舗「夢添加工房めぐみ」オープン。一方、金平牧場は、現在、山陰地区では唯一の黒豚飼育業者で、「トリコ豚」は当初の年間84頭から約100頭にまで生産拡大している。					
					
2. 事業内容、標的市場など (※ビジネスモデルの図示は、5. に記載)					
・県内・県外食品小売店、百貨店、土産品店、店頭販売、ネット通販など(詳細は、右上図参照)。					
3. 知的財産権・受賞・表彰など					
(1) 平成19年度農林水産省「食料産業クラスター事業」採択					
(2) 平成20年12月 「トリコ豚」商標登録					
(3) 平成21年度鳥取県「次世代・地域資源産業育成事業」採択					
4. 資金調達、補助金・助成金・ファンド等の資金活用					
(1) 上記(1)の支援により、黒豚飼育、新商品開発など					
(2) 上記(3)の補助金により、販路開拓など					

(株)めぐみ



6. 成功または失敗のポイント

- (1) 商品品質の優位性
黒豚飼育農家は、国内では限定的で希少価値あり。加えて、金平牧場独自の「制限給餌手法」、JAなど公的機関発行の品質保証書、和製「イベリコ豚」としての高級ブランドイメージなど、商品品質の優位性あり。
また、手作り製のコロケは、消費者の健康・中食志向に加え、マスコミ等でも取り上げられ、徐々に浸透。
- (2) 農商工連携プロジェクトの良好事例
黒豚の引取単価は、白豚の2～3倍で、飼育農家の経営も安定。また、濱田氏社長はイベント企画(東京)等の経験豊富な社交家。金平牧場はじめ行政関係者等と粘り強く交渉し、プロジェクトとして練り上げたことが、成功に繋がったといえる。

7. さらなる成長ステージへ向けて、今後の課題

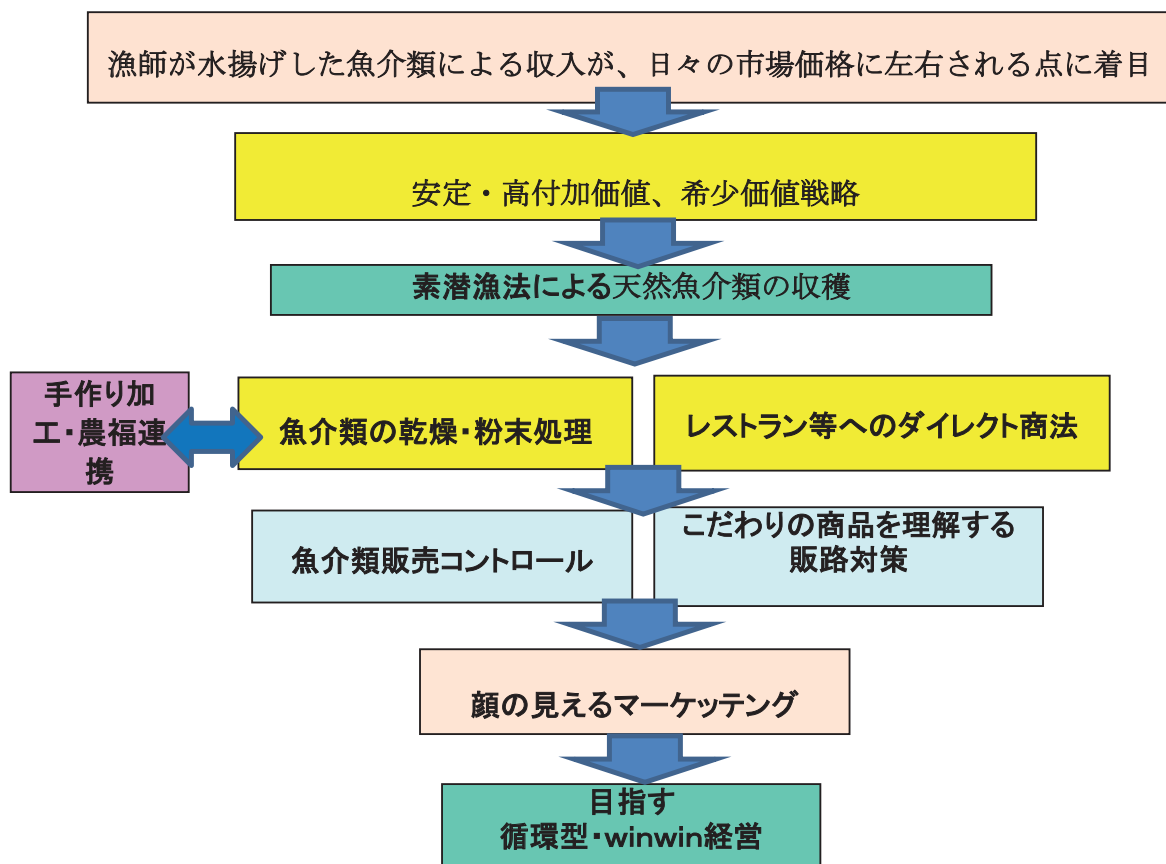
- (1) トリコ豚(黒豚)は、「性格がデリケートで、飼育に時間と手間が大変」(金平氏)。また、ドングリの粉末化、米、大豆など他の飼料との混合など作業手間が大。自動混合製造機の導入など作業合理化・効率化による飼育コストダウンが課題(→公的支援制度の利用を検討中)。
- (2) 直営店舗のコロッケ製造は、主婦パートが担当。手作りの温かみは伝わるが、製造作業には素人感が残る。「食の安全品質」の観点からも、連携先の県内シティホテル料理人など、プロの「技」支援が不可欠。

8. 中小企業診断士の視点

- (1) 現在、豚肉の国内自給率は約5割。鳥取県は豚飼育頭数では全国30位。海外産のほか鹿児島、宮崎など国内の産地間競争も激しい状況下、本件は農商工連携による創業・ベンチャー事例のひとつと言える。
- (2) 農・商工業者ともに小規模事業者であり、食品品質関係書類の作成・提出、製造工程分析(サーブリック分析)、広告・プロモーション戦略立案、公的補助金申請など、様々な分野で支援実施できた事例である。

事例No.9	素もぐりによるSeaVegetables(海の野菜シリーズ)の開発販売				
企業・団体等名	所在地	創業・設立 年月	従業員 員数	年商 (万円)	事業内容
(株)漁師中村	大山町	2010年12月	1名	—	素潜りによる海産物の生産、加工販売
1. 創業、設立、事業開始等の経緯					
(1) 2001年、創業者・中村氏が埼玉県から大山町にIターン、「鳥取県田舎暮らし体験」に参加。 (2) 2001年4月、「鳥取県船の担い手事業」参加。 (3) 2005年4月、3年間、漁業研修を経て、大山町御崎漁港で漁業従事。 (4) 2010年9月、農村6起ビジネスプランコンペで、支援事業認定。 (5) 2010年12月、株式会社 漁師中村設立 (6) 大山町御崎海岸一帯で生育する天然ワカメ、バーズ(もぞく的一种)、アオサ、ソゾハバの海草類を素潜り漁で収穫。 (7) 乾燥粉末化してSeaVegetables(海の野菜シリーズ)として商品化し販売。また、保有する海隆丸を利用した網漁。 (8) 近い将来、改造して、素潜り漁など実際の漁業をまじかに体験できる観光サービスを立ち上げる計画。					
2. 事業内容、標的市場など (※ビジネスモデルの図示は、5. に記載)					
(1) 大山町御崎海岸一帯で生育する天然ワカメ、バーズ(もぞく的一种)、アオサ、ソゾハバの海草類を素潜り漁で収穫 (2) 網漁漁法による海産物収穫 (3) 乾燥粉末化してSeaVegetables(海の野菜シリーズ)として商品化し日本レストランシステム等へ販売販売。 (4) 農福連携で、天然ワカメ、バーズ(もぞく的一种)、アオサ、ソゾハバの海草類の天日乾燥作業を提案・取り組む。 (5) レストラン料理人と連携、直接魚販売に取り組む。					
3. 公的事業採択・受賞・表彰など					
(1) 2001年、埼玉県から大山町にIターン、「鳥取県田舎暮らし体験」に参加。 (2) 2001年4月、「鳥取県船の担い手事業」参加。					
4. 資金調達、補助金・助成金・ファンド等の資金活用					
2010. 9 農村6起ビジネスプラン・コンペ支援事業認定					

5. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



6. 成功または失敗のポイント

- (1) 天然、希少価値、こだわり商法
- (2) 理解していただく販路先との連携
- (3) 自己完結型＋農福連携による共生経営志向
- (4) 市況に左右される漁師の問題点の持続力
- (5) ぶれない視点と着実な経営

7. さらなる成長ステージへ向けて、今後の課題

- (1) 経営サイズ限界へのステップアップ対策
- (2) 天然、希少価値、こだわり商法を理解するより確実な販路先の確保
- (3) 障がい者の作業工程の改善支援
- (4) より高い付加価値化対策

8. 中小企業診断士の視点

- (1) 成熟社会での経営者の文化力によるターゲットを絞り込んだ起業は注目される。
- (2) コンセプトに合致する人たちと強固なネットワークづくり、そうしたグループづくりを進めることが求められる。
- (3) 素材を引き出し、より付加価値の高い商品づくりを行うため、使い手と一緒に商品開発が求められる。
- (4) メッセージとして、ロゴ、パッケージ、コピー・シナリオ等、ブランディングを強化することが求められる。

事例No.10	空席に怯まず、満席に驕らず ～亡父の言葉を胸に、イタリア料理レストラン開業～				
企業・団体等名	所在地	創業・設立 年月	従業員数	資本金	事業内容
ターナ・カプリッチョ	鳥取市	2008年5月	2名	10百万円	イタリア料理レストラン
1. 創業、設立、事業開始等の経緯					
(1)料理を運んだだけで… 「自分は、食べるのは和食が好きなんですが…」と、店長の田中 崇氏(38歳)は、苦笑する。田中氏は、学生時代にアルバイト先の洋食レストランで、自分が料理を運んだだけで、お客がとても幸せな表情を見せることに感動し、次第にこの仕事の楽しさを覚えるようになる。 その後、調理士学校に通い資格取得、東京都内のフランス料理店で下積み修業を重ね、いつかは自分の店を持つことを夢見てきた。 (2)家族は猛反対 独立開業を決める時、家族から猛反対された。しかし、「振り返れば、大学時代も、修行時代も、他人の意見に流され続けた人生でした。今度こそ自分で決断する。でなければ一生後悔するという思いでした」(田中氏)。 結局、猛反対した父が、最後には資金援助してくれた。 (3)和風イタリア料理メニューを独自開発 平成20年5月、鳥取市弥生町にイタリア食堂「ターナ・カプリッチョ」をオープン。木造りのカウンター、テーブル計22席の店内(約20坪、厨房含む)は、温かみのある濃淡ブラウンを基調とする落ち着いたインテリア。JR鳥取駅前から県庁へ続く商店街通りに面した店は、ビジネスマンやOLで連日賑わいを見せている。ちなみに、店名の「ターナ・カプリッチョ」は、イタリア語で『気ままな隠れ家』の意味と「タナカ」姓をダブらせた。 田中氏は、毎朝、鳥取市内の市場、直売所等から旬の食材を中心に仕入れるとともに、独自の和風イタリア料理メニューを開発。岩ガキ、もさえび、松葉ガニ、シロイカ、アゴ(トビウオ)など地元食材を活かした季節メニューは、とくに女性客に人気である。 (4)忘れられない父の一言 「家族の支えがあってこそ、ここまで来れたと思います」と田中氏は語る。店の営業は、学生アルバイト1名ほか、保育士の資格を持つ妻が、店の手伝い、子育て、家事をすべてこなす。 また、彼は、父が他界する直前に病床で自分に言った一言が今でも忘れられない。「父は、私に『日々の成績に一喜一憂するな』と言いました。飲食業はお客様が来ず、売上ゼロの日もあります。空席だからといって怯まず、満席だからといって驕らず、平常心でお客様に接し、営業を続けることが大切だと思います」(田中氏)。					
 					
2. 事業内容、標的市場など (※ビジネスモデルの図示は、5. に記載)					
(1)ランチタイム …近隣のサラリーマン、OL、近隣在住の高齢者など (2)ディナータイム…企業・団体等のグループ、友人同士の個人グループなど ※なお、顧客の95%は、女性客である。					
3. 知的財産権・受賞・表彰など					
・平成21年度 鳥取市「中心市街地活性化支援事業」採択					
4. 資金調達、補助金・助成金・ファンド等の資金活用					
・上記の補助金					

5. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示

イタリア食堂「ターナ・カプリッチョ」

- ・鳥取市弥生町225
- ・TEL 0857-21-1271
- ・営業時間
ランチ 11:30～14:00
ディナー 18:00～23:00
- ・定休日 水曜日
- ・駐車場 なし



6. 成功または失敗のポイント

(1) 季節感溢れる地元食材メニュー開発

田中氏が、メニュー開発で最も大切にしているのが「季節感」。「鳥取産三元豚のテリーヌ(750円)」、「白バイ貝としめじのゼリー寄せ(550円)」、「ホタルイカと菜の花のペペロンチーノ(1100円)」、「骨付き東伯鶏のばりばり焼き(1100円)」、「鳥取万葉牛のたたき(1200円)」など、地元食材を活かし、鳥取の四季を感じさせる創作メニューが並ぶ。

(2) 気取らず、親しみやすいイタリア料理を選択

修行時代は、フランス料理が中心。しかし、田中氏はどちらかといえば、格式を重んじ、高級イメージのあるフランス料理よりは、気取らず、親しみやすいイタリア料理を選択した。「フレンチは、煮込んで食材のコクを重視する一方で、素材本来の良さを損ねてしまう面がある。鳥取は豊かな自然や日本海に恵まれ、地元で開業するなら、素材の素晴らしさを十分に活かせるイタリアンの方がベターと判断した」(田中氏)。

7. さらなる成長ステージへ向けて、今後の課題

① 商工会議所の友人に同業者比較を依頼したところ、材料費のウエイトが高く、人件費を抑えることでその分をカバーしているという実態が判明。材料費は、料理の品質に直結することから、なかなか削減は難しい。「単価とのバランスをいかに工夫するかが課題」(田中氏)。

② 実質個人営業であり、代わりはいない。田中氏自身の経営感覚、自身の健康管理などは必然的課題。

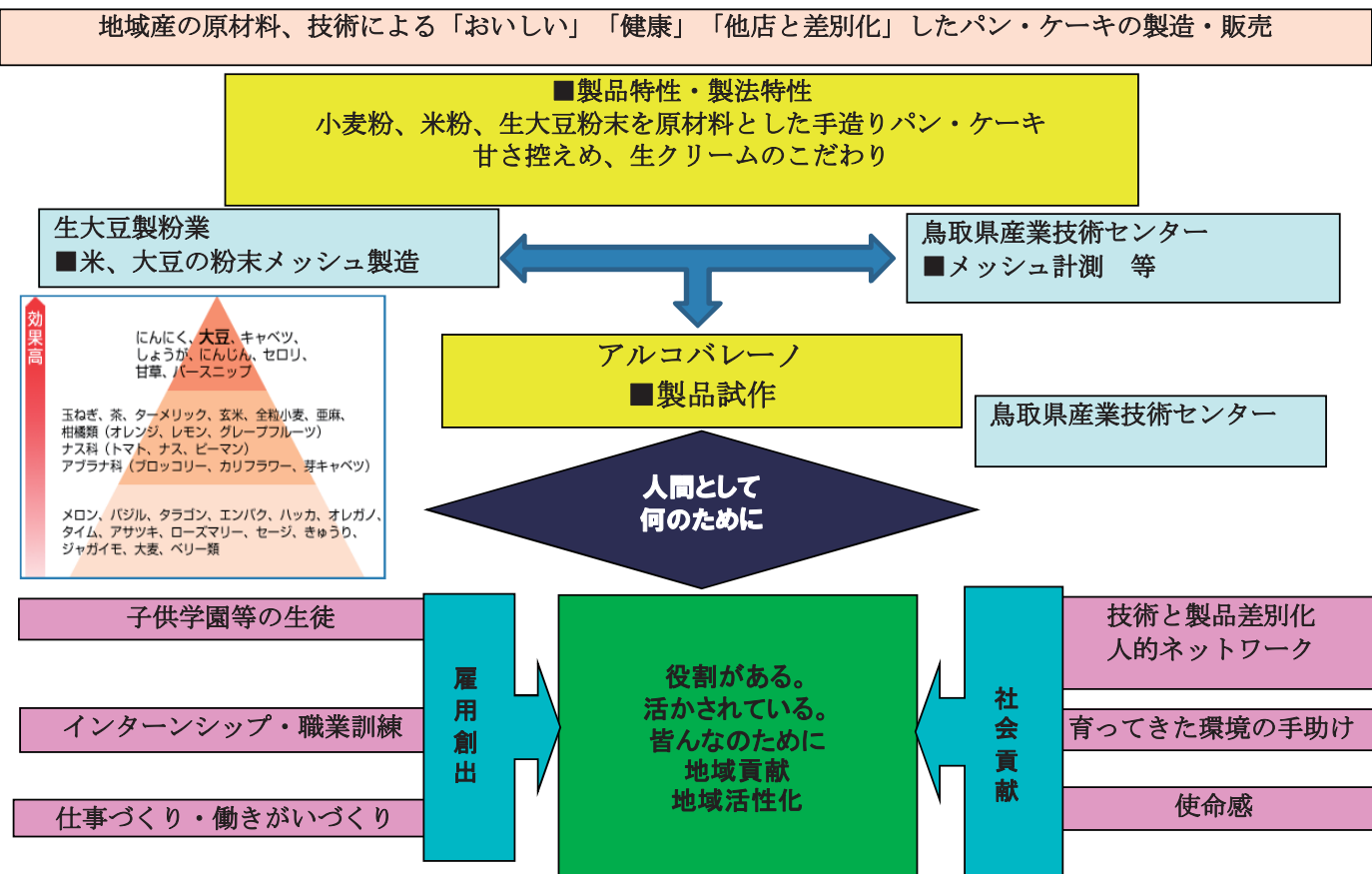
8. 中小企業診断士の視点

① 自店の「強み」「弱み」を、自分なりに冷静に認識できる経営手腕がある。経営コンセプトはしっかりとしているが、それを外に感じさせない自然さ、気楽さ、明るさが人気の秘密。

② タウン誌などマスコミにも取り上げられる機会も多いが、それに浮かれる様子もない。自店の「身の丈」を踏まえ、地道に、そして着実に歩む「粋な店」である。

事例No.11	人と地域に生きる健康パン屋				
企業・団体等名	所在地	創業・設立年月	従業員数	年商(万円)	事業内容
アルコバレーノ	鳥取市	2011年5月	3名	—	パンとケーキの製造販売
1. 創業、設立、事業開始等の経緯					
(1) 創業者の大田垣氏は、小学1年の時に母親を失い、父親の深夜にまで及ぶ仕事で、児童養護施設で育つ。 (2) 高校2年で退所、父親と一緒に生活する。 (3) 父親と暮らし始め「食にかかわる仕事がしたい」と父親のレストランでアルバイト。 (4) イタリアでパスタやジェラートの修行をする。 (5) いろいろな経験と修行をしたが、最大の発見は「味」にたどり着く。 (6) 父親の食べなれた味があり、父親への尊敬と手応えという収穫を持って帰国。 (7) 父親の死を超え、父を超えるため、23年5月21日、アルコバレーノ(イタリア語で虹)2人の従業員とボランティア2人の支援でオープン。 (8) 地域資源にも着目、梨ケーキを期間限定で販売。 (9) その後、アメリカ合衆国政府が発表した、ガン予防に効果があると考えられる食品「デザイナーフーズ」のうち、大豆は最も有効とされる8種類の野菜の中に挙げられている点に注目、生大豆粉末製造業者の指導を得て、健康パンに挑戦。 (10) 補助金を申請、その製品づくりに挑む。 (11) また、もうひとつの虹、「レインボーズ」の活動、職業支援の夢もある。					
					
2. 事業内容、標的市場など（※ビジネスモデルの図示は、5. に記載）					
(1) 市内の店はプチ店舗、近所の高齢者や女性がメイン、外販も欠かせない。外販は、ネットワークを活かした施設等の事業所がメインとなる。 (2) 地域資源の米、大豆の粉末に着目したパン、ケーキの開発。 (3) 製品ごとのメッシュ最適化とブレンド割合を突き止め、合わせて成分分析、賞味期限分析も行い、健康志向消費者への販売を目指し、他店との差別化を図っていく。					
					
3. 公的事業採択・受賞・表彰など					
4. 資金調達、補助金・助成金・ファンド等の資金活用					
(1) 民間金融機関から資金調達を計画 (2) 鳥取市産学官連携地域経済活性化事業補助金活用 (3) 地域再生中小企業創業助成金申請					

5. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



6. 成功または失敗のポイント

- (1) 若くして人間性が豊か、ネットワークも備わり、秘めた使命感も、それでいて明るく人望がある。
- (2) 苦勞が生き、活かされている態度は今後に期待される。
- (3) 新しいことも柔軟に取り組み、顧客志向に立つ製品づくりに挑んでいる。
- (4) 起業の動機も、同じ境遇で育ってきた人たちに夢あることの大切さとその先例をめざしている。
- (5) ときどきの課題をクリアしていく、地道な行動がある。

7. さらなる成長ステージへ向けて、今後の課題

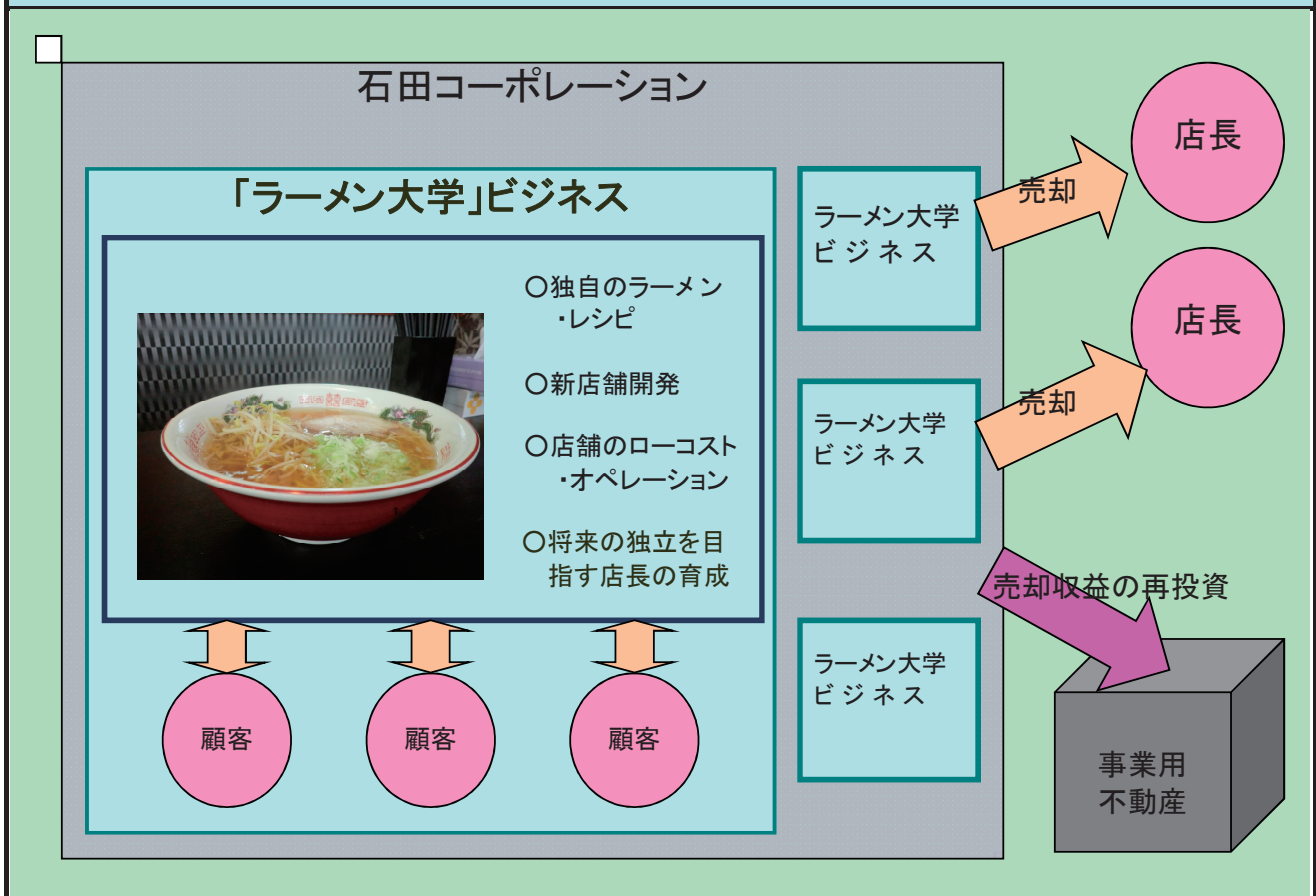
- (1) 計数管理、財務管理を習得する。
- (2) 常に顧客志向に立ち、文化とそろばんの最適化思考を養う。
- (3) 人間力と経営力のバランスをとる。

8. 中小企業診断士の視点

- (1) 起業の条件に、人間力、文化力、経営力が挙げられるが、経営者にはそういう側面が伺われる。
- (2) 経営者にとって、技術的には、展望力、計画力、実行力が欠かせない。
- (3) 海外修業と過去の人生経験が人間性を豊かにしている点を社会、経営に活かしていく。
- (4) 変化への的確な対応が起業が生きていく条件であることを忘れない。
- (5) 起業時の初心をコアとして持ち続ける。

事例No.12	趣味が高じてラーメン店開業							
企業・団体等名	所在地	創業・設立 年月	従業員数	年商 (万円)	事業内容			
石田コーポレーション	南部町	2008年	25名	7,000	ラーメン店			
1. 創業、設立、事業開始等の経緯								
(1)きっかけは食べ歩きから・・・ 当社の石田社長の趣味は夫婦で各地のラーメン店を食べ歩くことであったが、思いのほか美味しいと感じられるラーメン店は少なかった。								
(2)自分で作ってみよう・・・ 「ラーメンの味はどのようにして決まるのか?」、「自分の求めている味はどんな味なのか?」との思いが強くなり、とうとう自分でラーメンを作りだした。約一年間の試行錯誤の後、やっと納得できるラーメンが作れるようになったころ、妻が「この味ならラーメン屋さんで出してもおかしくないわね」と言った。その後、自分の味は本当に美味しいのかと、関東から九州まで有名店やフェアに足を運び味を比較して改良を重ねた。								
(3)みんなに食べてみてもらおう・・・ この妻の言葉をきっかけにラーメン店を出すことを決めた。最初は自分の味を人がどう評価するのかとありえずみんなに食べて見てもらおうと考え、出来るだけお金をかけず出店した。しかし、自分のラーメンの味は思った以上に好評で、売り上げは伸びていき、開店から一年半ほどで、本気になってきた。店名の『ラーメン大学』はおいしいラーメン店との評価を獲得し、次々と店舗を増やし、現在は5店舗を展開するまでになっている。								
2. 事業内容、標的市場など（※ビジネスモデルの図示は、5. に記載）								
◆個性的なビジネス目標と店長育成・・・								
(1) 当社の社長のビジネス目標は非常に個性的なものである。人気ラーメン店の仲間入りをしている状況から考えれば、一般的には店舗数や売上高をどんどん伸ばしていくことが目標となるはずである。ところが、社長の考えはそれとは異なっており、店舗はこれ以上は増やしたくないとのこと。								
(2) 確かに、これ以上店舗や従業員がふえれば、現在の家族的経営から組織としての経営管理が求められることになる。現状の店舗数と高収益体質を維持しながら、設備の減価償却が進んだ数年後を目途に、現在の店長にそれぞれの店舗の営業権を順次売却していく予定である。								
(3) この目的は売却時点で創業者利益を確定させること、さらには新たなビジネスへの投入原資を得ることにある。また、各店長にとって、将来的に自分の店を取得することとなるラーメン店の営業成績に対する関心の高さはサラリーマン店長の比ではなく、もっと繁盛店になるよう、そして経営者としての能力を身に付けるため日々の業務や自己研鑽に励むこととなる。								
(4) ちなみに、社長が次に取り組みたいと考えているビジネスは不動産賃貸業とのことである。								
3. 公的事業採択・受賞・表彰など								
なし。								
4. 資金調達、補助金・助成金・ファンド等の資金活用								

5. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



6. 成功または失敗のポイント

(1) 内助の功

創業には家族の協力が欠かせないが、創業資金の確保や日々の資金管理など、社長夫人の果たした、そして現在も担いつづけている役割は非常に大きい。

(2) 必要最低限の投資

店舗は基本的に居抜きでの賃貸であり、内外装工事等には極力資金をかけないようにしている。新規に出店した店舗の採算性が思わしくない場合にはすぐに撤退することを視野に入れた出店計画としている。

(3) 積極的な販促活動

店舗への投資制限の一方、販促にはテレビ、ラジオ、チラシ等に資金を集中的に投入し知名度を獲得。

7. さらなる成長ステージへ向けて、今後の課題

◆不動産賃貸業のビジネス・ノウハウの取得

今後、新たな不動産賃貸業へ進出していくことを予定しているが、不動産物件の価値評価や法的問題、賃貸物件管理や賃貸先管理などビジネス・ノウハウの取得に十分な準備を行なうことが必要であると思われる。

8. 中小企業診断士の視点

社長は現在のラーメン店の営業権を順次売却しその収益を事業用賃貸不動産に再投資したいとの意向であるが現在順調に推移している売上や店長育成のシステムを全て手放して全く新たな事業に投資するというのは極めてハイリスクな選択といえる。新事業に着手しながら、ラーメン店部門も新規出店と売却を繰り返しながら存続させていくことでリスクを分散させることが出来る。事業環境が悪化している現状での新分野新出の成否はいかにリスクの分散・低減を図れるかにかかっている。

事例No.13	竹炭利用のヒーリングツーリズムによる大山町活性化 ～Uターン事業者による創業と雇用創出～				
企業・団体等名	所在地	創業・設立 年月	従業員数	年商 (万円)	事業内容
(株)大山竹炭工房	大山町	2011年1月	2名	—	竹炭入り健康マット開発・製造・販売
1. 創業、設立、事業開始等の経緯					
(1) 創業者の大廻慎司氏は、理学療法士として神戸在住の頃、竹炭研究所との付き合いがあり、竹炭のヒーリング効果・浄化作用・消臭効果等に興味を持ち、3年前にUターン。 (2) 病院での仕事の傍ら、窯で竹炭作りを始めたところ、口コミで興味を示す人が増えたこと、窯の上で寝るとヒーリング効果があること等を自ら体験。 (3) 2010年8月退職後、内閣府の「農村の6次産業企業人材育成プロジェクト（農村六起）」に参加し、「ふるさと企業家」に認定された。 (4) 2011年1月、創業者大廻慎司を代表取締役として会社設立。会社は、大山町の廃校跡地利用策の一環として、旧小学校跡地（校舎内）を利用。 (6) 理学療法士としてリハビリ医療に永年従事してきた経験を活かし、竹炭の消臭・温熱効果を利用した高齢者・障害者及びペットをターゲットとした竹炭製品の開発・製造・販売を計画した。 (7) なお、当初設立に当たっては内閣府、大山町、鳥取県、西部東商工会産業支援センターから、開業資金、開業手続き、補助金、アドバイザー派遣等の活用申請に当たって支援を受けた。			 		
			2. 事業内容、標的市場など（※ビジネスモデルの図示は、5. に記載）		
			(1) 大山町内にて山林及び耕作放棄地で竹害の原因となっている「孟宗竹」を原料とする竹炭を製造し、商品として竹炭の消臭効果・温熱効果を利用した高齢者、障害者及びペット愛好者をターゲットとした竹炭製品を開発・製造・販売。 (2) 「孟宗竹」は、竹林所有者と連携により、原材料供給は安定している。 (3) 現在、具体的な当社の商品は、ブランド名van der Wan（ファン・デル・ワン）として、①消臭効果・温熱効果があり、外装が高級ニット使用の竹炭入りマット（高齢者・障害者・ペット用）、②温熱・消臭竹炭入りパック、③蒸留竹酢液などを揃えている。 (4) 製造は、有名ブランドを手掛ける(有)三浅あみものセンターと障害者就労施設に外装・内装を外注している。 (5) 販売チャネルとしては、当社代表が理学療法士であることから、保有する独自の販売先（高齢者福祉施設、障害者福祉施設、医療関係機関）及びペットショップなどが中心だが、さらに新規販路開拓中である。		
			3. 公的事業採択・受賞・表彰など		
			(1) 「認定NPO法人ふるさと回帰支援センター」インキュベーションプログラム「農村六起」支援対象事業採択（H22.10） (2) 平成23年度中山間地域・地域特産品マッチング支援事業採択（H23.4）		
			4. 資金調達、補助金・助成金・ファンド等の資金活用		
			(1) 「認定NPO法人ふるさと回帰支援センター」インキュベーションプログラム「農村六起」支援対象事業助成金採択（H22.10.） (2) 平成23年度中山間地域・地域特産品マッチング支援事業補助金採択（H23.4） (3) 鳥取県新規参入資金（H23.3）		

5. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



6. 成功または失敗のポイント

- (1) 理学療法士の資格を活かしたネットワーク
 - (2) 有名ブランドも手掛ける県内あみものメーカーとの出会い
 - (3) 内閣府の「農村六起」を手始めに、大山町役場からの小学校跡地利用、商工会産業支援センターや産業振興機構等の支援機関からの効果的な支援
- 以上により、比較的スムーズに創業することができ、創業後の短期間で一定の品揃えと販路の目途が立った。

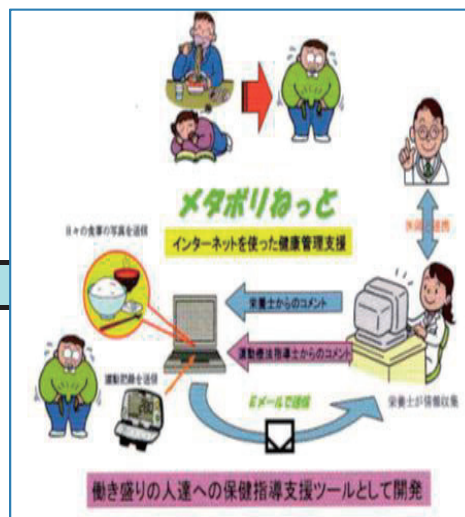
7. さらなる成長ステージへ向けて、今後の課題

- (1) 当社のブランド認知度を高めるためには、高級ニット商品を東京を中心とした富裕層をターゲットとする必要がある。
- (2) 今後は、自社ホームページの立ち上げのほか、東京のショップとの代理店契約があり、東京等で開催されるイベント等に積極的に出展する計画である。

8. 中小企業診断士の視点

- (1) 地域での創業・起業については、地域活性化の狙いもあり、複数の省庁が施策を講じている。当事例は、内閣府の施策であるが、支援する側(中小企業診断士含む)としては、これら省庁をまたがった施策を横断的にキャッチし、整理しておく必要がある。
- (2) 当事例は、創業間もない事例であるが、内閣府⇒大山町⇒商工会センターと支援の流れが上手くいったケースであり、鳥取県のような小さな県では、診断士も含め、支援する側の連携はU・Iターン者にとって必要不可欠と言える。

事例No.14	山陰のヘルスケアをサポートする大学発ベンチャー				
企業・団体等名	所在地	創業・設立 年月	従業員数	年商 (万円)	事業内容
合同会社アヴィスコ	米子市	2008年8月	9名	2,000	生活習慣病予防の情報分析と生活指導
1. 創業、設立、事業開始等の経緯					
(1) 国の保険健診制度が予防診断に変更された H20年度の医療制度改革にともない、従来の有病者を発見し改善する健康診断制度から、生活習慣の予防を目的とした「特定健康診査・特定保健指導」に変更がおこなわれた。 (2) 鳥取大学医学部と健康診断データ分析会社との協同 学術研究を実践の場で生かしたいと思う鳥取大学医学部の教授の要望と、健診データ分析や健康づくり教室等を実践してきた民間会社(有)保健情報サービスが協同して、合同会社アヴィスコ(清水浩史郎社長)を設立した。資本金100万円を業務執行役員より出資。 (3) 産学官の連携による保健指導プログラム提供 鳥取大学医学部の教授、県市町村の保健師、保健指導の専門家(医師、管理栄養士、健康運動指導士)と連携した、個人別の生活習慣病(メタリックシンドローム)予防のため、個人別の生活、食事、運動、予防プログラムの提供と保健指導。					
(1) 国の保険健診制度が予防診断に変更された H20年度の医療制度改革にともない、従来の有病者を発見し改善する健康診断制度から、生活習慣の予防を目的とした「特定健康診査・特定保健指導」に変更がおこなわれた。 (2) 鳥取大学医学部と健康診断データ分析会社との協同 学術研究を実践の場で生かしたいと思う鳥取大学医学部の教授の要望と、健診データ分析や健康づくり教室等を実践してきた民間会社(有)保健情報サービスが協同して、合同会社アヴィスコ(清水浩史郎社長)を設立した。資本金100万円を業務執行役員より出資。 (3) 産学官の連携による保健指導プログラム提供 鳥取大学医学部の教授、県市町村の保健師、保健指導の専門家(医師、管理栄養士、健康運動指導士)と連携した、個人別の生活習慣病(メタリックシンドローム)予防のため、個人別の生活、食事、運動、予防プログラムの提供と保健指導。					
2. 事業内容、標的市場など (※ビジネスモデルの図示は、5. に記載)					
(1) 独自開発した特定保健指導プログラム 山陰地方の気候・風土・生活様式を考慮した独自のプログラム(改善率約70%、全国平均25%) (2) 健康ポータルサイト運営 インターネットを利用して歩行数、体重、食事写真データを評価し、食事・運動などを改善指導					
3. 公的事業採択・受賞・表彰など					
(1) H22介護サービス情報公表制度の利用促進に関する調査研究事業(厚生労働省) (2) H22経済成長戦略交付金事業(緊急雇用創出事業) ITC利用型健康管理ポータルサイト(県) (3) H23/8経営革新承認;改善に特化した介護予防通所介護事業(県)					
4. 資金調達、補助金・助成金・ファンド等の資金活用					
(1) 上記、介護サービス情報公表制度の利用促進調査研究事業助成金(H22年度、国) (2) 上記、経済成長戦略交付金(緊急雇用創出事業)ITC利用型健康管理ポータルサイト(H22～H24年度、県) (3) 上記、経営革新助成金、改善に特化した介護予防通所介護事業(H23年度、県) (4) 鳥取銀行がメインバンクとして1000万円を融資(H20/12)					



5. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



6. 成功または失敗のポイント

(1) 健康・介護予防事業は今後の成長が見込める

高齢化の進展する中で、メタボ健診、病気予防、介護予防事業は、地域住民の健康を守るという大切な事業であり、民間事業者ではあるが、行政からの期待も高く今後の伸びが期待できる。

(2) 生活習慣病予防効果の分析と検証が必要

このプログラムによる生活習慣病(高血圧、糖尿病)や要介護者の改善などのデータ蓄積と効果確認

7. さらなる成長ステージへ向けて、今後の課題

(1) 血液検査による簡便ながん検診事業進出

アヴィスコ、味の素、南部町、鳥取大学が連携して、血液中のアミノ酸分析と住民健康診断データにより、がんのリスク判定を行う先進的な事業を計画しており、これを軌道に乗せることが事業拡大に不可欠。

(2) 安定した収益源の確保と資金調達

特定健康診断制度による予防検診プログラムの認知度を向上させ、安定した売上高を確保する必要がある。

8. 中小企業診断士の視点

(1) 生活習慣病予防効果の分析と検証が事業成功のポイント

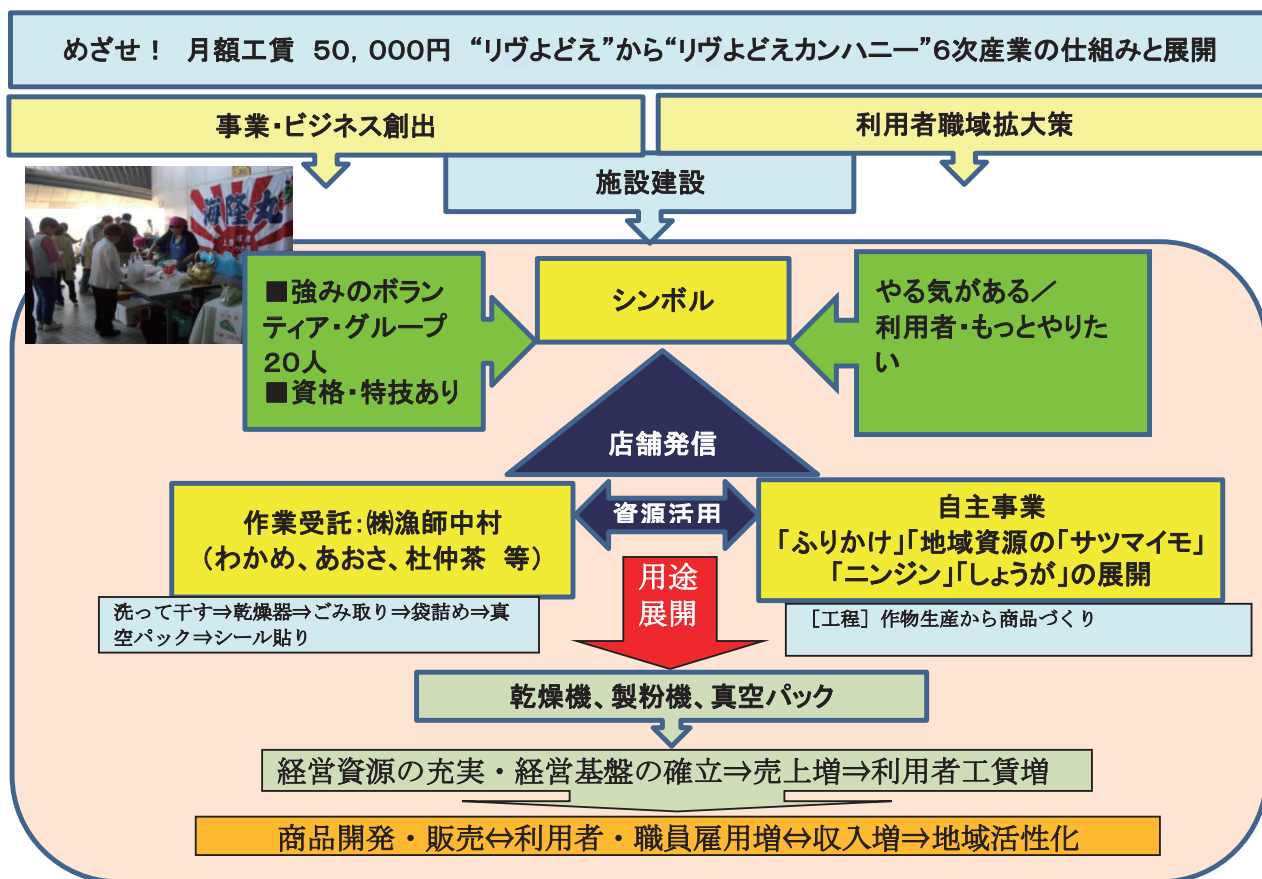
健康診断データの蓄積・分析により、この保健指導プログラムの効果を検証し、市町村(保健所)、医療機関や健康保険機関に早く認知してもらうことが不可欠。これを推進・コーディネートする力が求められる。

(2) マーケティング戦略の策定

モデル地域を設定して、保健師、医師と連携し、健康管理ポータルサイトの利用促進、健康診断データの分析、生活習慣病予防プログラムによる改善事例の紹介とPR資料作成など、活動戦略の策定が必要。

事例No.15	障がい者の就労支援による応援団「サポートフリー」と共に職場改善活動				
企業・団体等名	所在地	創業・設立 年月	従業員数	年商 (万円)	事業内容
NPO法人ライヴ	米子市	2011年4月	5名	3,26(22年度)	利用者の社会参加、自立生活支援、就労支援
1. 創業、設立、事業開始等の経緯					
(1) 平成22年4月 応援団「サポートフリー」(地域住民組織)と開所準備 (2) 平成22年5月1日 小規模作業所勤務経験を経て、リヴよどえ開所 * 利用者6人、職員2名でスタート (3) 平成23年2月4日 NPO法人ライヴ設立 (4) 平成23年4月1日 福祉事業所(就労継続支援B型)開所 * 利用者7人、職員 5名(23. 7) (5) 平成23年8月、最終年度の基盤整備事業に取り組み、施設補助金、設備補助金の承認を得る。 (6) 職員スタッフの資格(調理師、食品衛生管理者、簿記、ワープロ、情報処理等)を活かして、食品加工事業所として位置づけ、『めざせ！ 月額工賃 5万円 “リヴよどえ”から“リヴよどえカンハニー”6次産業の仕組みと展開』をテーマに、体制整備を図っている。					 
2. 事業内容、標的市場など (※ビジネスモデルの図示は、5. に記載)					
(1) 障がいのある人ない人が、共に暮らせる社会に向けて、地域住民によるリヴ応援団「サポートフリー」の支援を受けて活動を開始。 * 振興活動・・・イベント、バザーで商品及び食品製造販売。 * 文化伝承活動・・・郷土芸能「淀江さんこ節」銭太鼓。 * 啓発活動・・・イベント企画・運営・意見発表。 * 自立生活支援・・・調理実習、奉仕活動、掃除等 (2) 事業の柱を確立するため、農村6起の(株)漁師中村等と提携、海産物、農林水産物の加工進出を決定 (3) 現在、基盤整備事業により、加工場を設けた施設と設備の導入に着手している。					
3. 公的事業採択・受賞・表彰など					
(1) 23年度、地域における施設の拠点機能に着目した事業者支援事業(米子市) (2) 23年度、鳥取県地域「支え愛」体制づくり事業計画承認					
4. 資金調達、補助金・助成金・ファンド等の資金活用					
(1)23年度、鳥取県障害者自立支援対策臨時特別基金特別対策事業障害者自立支援基盤整備事業補助金交付決定					

5. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



6. 成功または失敗のポイント

- (1) 経験はあるものの、設立して間もない事業所で、ビジョンと基盤整備の基礎固め時期である。
- (2) 基盤整備事業補助金も承認され、展望が大きく描ける状態となった。
- (3) 強みのボランティアグループの支援、地元の理解も得て、利用者の自立生活支援と就労支援体制づくりに向かう。
- (4) 課題としていた他にコントロールされない自主事業の確立に向けた対策が取られている。
- (5) 福祉と経営の両立が課題であるが、計画に基づいた行動が進んでいる。

7. さらなる成長ステージへ向けて、今後の課題

- (1) 事業展開力、生産性と販売力、マネジメント能力を養う。
- (2) 経営規模、利用者数のバランスを養う。
- (3) 目標としている事業へのネットワーク力をさらに高める。

8. 中小企業診断士の視点

- (1) 福祉と経営の両立は難しい面を持っている。指導員の就労支援サポート力、生活指導員の自立支援など、各利用者の成長を支援するためには、事業所としてのきちんとした方針、目標が求められるとともに、職場への浸透(情報共有)が求められる。
- (2) 今後、企業等の新たな参入が激しくなることも予測され、変化への的確な対応が生きる条件という点を忘れない。
- (3) ビジョンを目標へ落とし込み、目標をにらんだPDCAサイクルを回せる職場、職員づくりが求められる。
- (4) 今後の障害者支援施策理解と施策を応用活用する力量を身につけることが求められる。

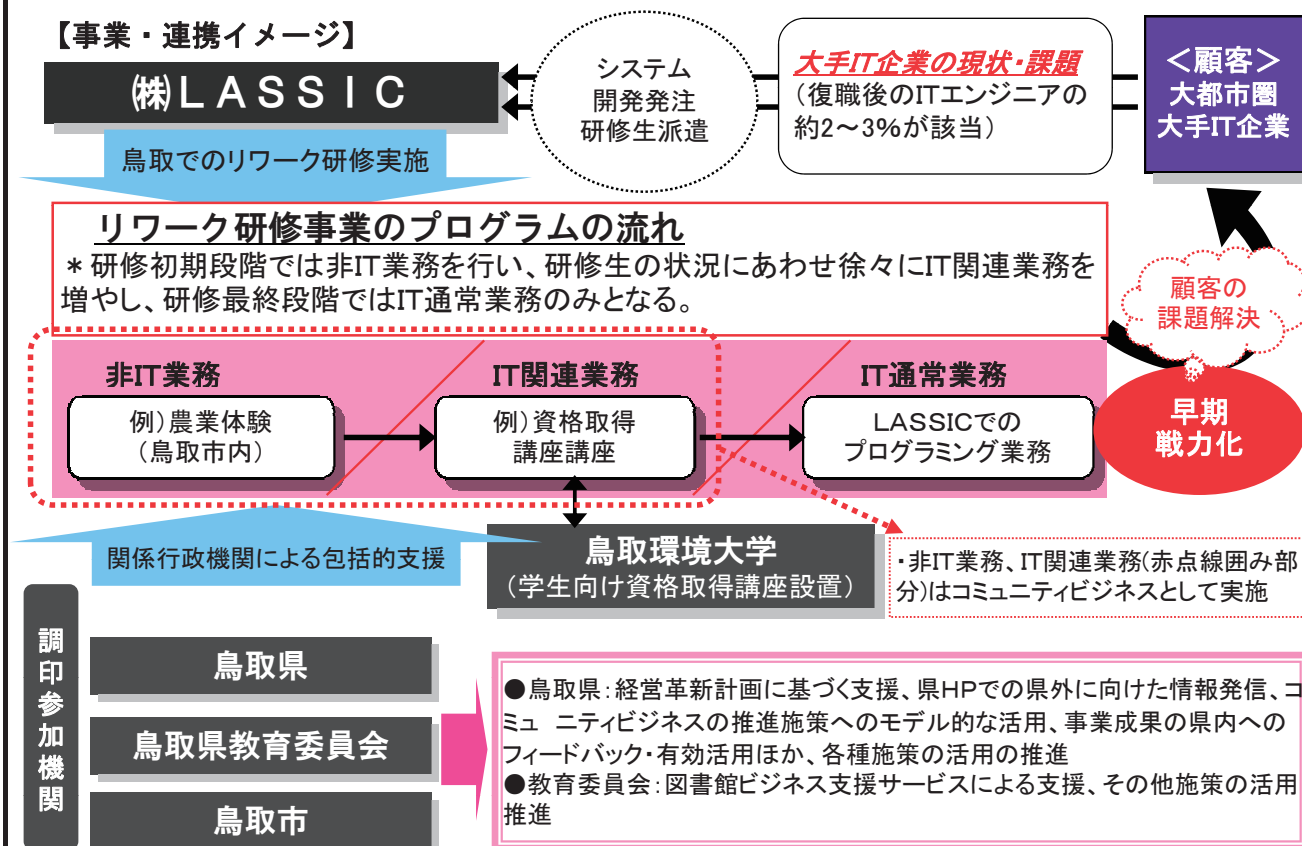
事例No.16	“らしく”の実現をサポートする”を企業理念に鳥取へUターン創業 ～本業のノウハウと立地環境を活かして課題解決に取り組む～				
企業・団体等名	所在地	創業・設立 年月	従業員数	年商 (万円)	事業内容
(株)LASSIC	鳥取市	2006年4月	33名	—	システム開発・ITコンサルティング
1. 創業、設立、事業開始等の経緯					
(1) 鳥取市出身の西尾知宏氏(創業者、37歳)は、大学進学で上京、大都市圏で経験を積んだ後、2006年、32歳のときUターンし、ITを活用したコンサルタント業務を手掛けるLASSICを立ち上げた。首都圏のITベンダーからのシステム開発の請負を主力事業に、地方ならではの安い人件費と品質で海外に流れる開発案件を国内に優位に取り込んで来た。 (2) 起業後、顧客と接触する中で社員の精神疾患に困っているといった相談を多く受けるようになった。しかし、医療分野での治療という取り組みはあるものの、復職後の社員を対象とするメンタルヘルスケア事業を手掛けている企業はなかった。 (3) そこで、当社が保有する人事に関するノウハウと鳥取県という自然に囲まれた環境とを活かしたケアが課題解決につながるのではと思い、メンタルヘルスケア事業「リワーク支援サービス」を立ち上げた。					
↓ 本社オフィス内			↓ 知事公邸での調印式		
					
2. 事業内容、標的市場など (※ビジネスモデルの図示は、5. に記載)					
LASSICが行う「リワーク研修事業」とその特色 ① 大手IT企業のITエンジニアで、過密労働等により休職後、復職した方を対象とした早期戦力化研修事業 ② この研修を鳥取県内の自然に囲まれた環境、地域とのつながりで行う(研修生1～6か月鳥取滞在) ③ 研修は、非IT業務(地域での農業体験)、IT関連業務、IT通常業務の研修プログラムを研修生の状況に応じて実施する。 ④ 当社では、今後の新たなビジネスモデルとして考えている(特許出願中)。 ⑤ 大手IT企業のITエンジニアを研修生として受け入れる。					
農作業に勤しむ研修生→					
3. 公的事業採択・受賞・表彰など					
①「経営革新計画」鳥取県知事承認 H22.1.4 (IT業界エンジニア向けメンタルケア研修事業による経営革新) ②「リワーク支援システム」特許出願(H22.2) ③「経営革新計画」鳥取県知事承認 H23.6.29 (クラウドサービスを活用したインターネット上での簡単フォトコンテストシステム「パジャコン」の開発による経営革新)					
4. 資金調達、補助金・助成金・ファンド等の資金活用					
①H22年度鳥取県経営革新支援補助金 H22.5.12 ②鳥取市雇用創造戦略方針重点事業の先進的・モデル的事业委託に係る提案書採択 (ICT活用産業創出事業) H22.12 ③H23年度鳥取県経営革新支援補助金 H23.7.14					

5. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示

IT業界エンジニア向けリワーク研修事業

平成22年4月30日、知事公邸にて、当社が行う「IT業界エンジニア向けリワーク研修事業」が連携、協力によって円滑に推進されるよう、鳥取環境大学、鳥取市、鳥取県及び鳥取県教育委員会で調印式が行われた。

【事業・連携イメージ】



6. 成功または失敗のポイント

(1) サービスの優位性

欧米諸国などでは、本事例のようなメンタルヘルスケアが健康保険の対象となっているケースもあるが、わが国の環境整備はまだ未熟である。

本事例は、研修生が都会から遠く離れる「転地効果」、自然豊かな環境での非日常体験、無理のない半日程度のIT業務、寮での共同生活などを通してリフレッシュし、本来の職務遂行能力の回復を狙うもの。IT業界は都会の上流工程、地方の下流工程というすみ分けがはっきりしており、地方のIT企業にとっては、上流工程を行う企業との連携体制が事業成長のカギとなる。本事例のユニークさによって、その連携体制構築までのコストを最小化させる点に当社のセンスがある。

(2) 産官学連携による事業戦略

地元の産官学連携による事業モデルに発展させ、社会的価値を高めた点に当社の戦略性がある。

7. さらなる成長ステージへ向けて、今後の課題

(1) メンタルヘルス事業は、複数の専門家と企業が協力して取り組むことが不可欠。そこで当社は、自治体や大学、医療機関、地域といった各主体と連携して取り組んでいる。現在、鳥取県とは連携協定を結びさまざまな分野で協力・支援を受けている。

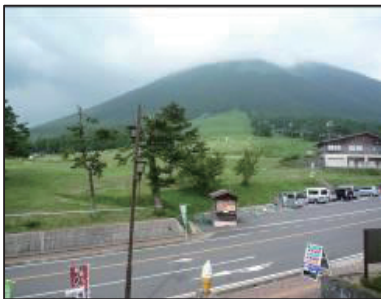
(2) 当社のようにキャリア形成とメンタルヘルスとを同時に取り組む事例は少なく、各方面からの期待大。立ち上げから間もないため、実績が少なく、今後、事業を軌道に乗せるためには、より多くの業務実績を積む必要がある。

(3) 最近ではクラウドコンピューティング技術により大手とは競合しないニッチな市場でシェアを確立し、アウトソーシング業務で新たな柱づくりを目指し、鳥取で仕事をつくることに注力している。

8. 中小企業診断士の視点

(1) メンタルヘルス事業は当社が鳥取の自然環境を活かして取り組む事業である。研修プログラムの受講者は自分らしさや自信を取り戻すために、自然に恵まれ、暮らしやすい環境で癒されながら、職場や社会への復帰を目指している。

(2) この事例のように、立地地域の自然環境を活かして解決できる課題は他にもあるはずであり、当社の活動は他の企業にヒントになる。

事例No.17	MBO手法による独立創業～若手経営者による新たなる地域産業おこし～				
企業・団体等名	所在地	創業・設立年月	従業員数	年商(万円)	事業内容
エムケイ開発(株)	伯耆町	2008年5月	13名	14,000	観光サービス業、観光開発
1. 創業、設立、事業開始等の経緯					
(1) 創業者の河上貴一氏は、前職の建設会社(廃業)の新事業である観光事業部門の責任者として、大山杵水高原観光リフト・観光案内による大山活性化を目指していたが、前職廃業に伴い、観光事業部門をMBO(※)により廃業前に譲り受け、2008年5月に創業した。 (2) 現在も伯耆町から杵水高原の指定管理を受け、観光案内、観光リフト、スキー場運営管理を引き続き行うと同時に、町内若手経営者と連携して「大山うまいもんや」を結成し、鳥取和牛ヒレステーキバーガーを開発。 (3) さらに、2010年4月からは町内にある地元生産者組合からの野菜、果物と鳥取和牛の直売加工所である大山望の指定管理を受け、一層の地域資源の活用と連携を図り、地域の活性化を目指している。			 		
※MBO: マネジメント・バイアウト 会社の経営陣が、株主より自社の株式を譲り受けたり、あるいは、会社の事業部門のトップが当該事業部門の事業譲渡を受けたりすることで、文字通りのオーナー経営者として独立する手法。					
2. 事業内容、標的市場など (※ビジネスモデルの図示は、5. に記載)					
(1) 現在、観光開発・観光事業として杵水高原フィールドステーション(スキー場、観光リフト、レストラン)を、レストラン・鳥取和牛加工品開発販売拠点として大山望を伯耆町から指定管理を受け、事業を行っている。売上構成としては観光部門60%、飲食・加工品部門40%となっている。 (2) 既存施設のターゲットは県内外の観光客が中心だが、今後は、鳥取和牛の加工品開発に力を入れ、「鳥取和牛こだわりの加工食品シリーズ」を、また新部門「溝口の八百屋」を拠点に、地元野菜を地元青果市場のみならず、県外に販路を開拓していく計画である。 (3) これら良質な鳥取和牛加工品と地元野菜については、県外特に東京・大阪の大都市圏において「良質・こだわり食材」として販売していく計画であり、鳥取・伯耆町のブランド化によって、自社の利益追求より地元生産者の活性化に貢献していきたいと考えている。					
3. 公的事業採択・受賞・表彰など					
(1) 伯耆町本気で頑張る産業支援事業採択(H20.7) (2) 鳥取県次世代・地域資源産業育成事業採択(H21.2) (3) 家族でお出かけ応援事業採択(H22.5) (4) 鳥取県農商工促進ファンド事業採択(H22.10) (5) 鳥取県観光メニュー実施支援事業採択(H23.1)					
4. 資金調達、補助金・助成金・ファンド等の資金活用					
(1) 伯耆町本気で頑張る産業支援事業補助金 (2) 鳥取県次世代・地域資源産業育成事業補助金 (3) 家族でお出かけ応援事業補助金 (4) 鳥取県農商工促進ファンド事業補助金 (5) 鳥取県観光メニュー実施支援事業補助金 (6) 日本政策金融公庫資金活用					

5. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



6. 成功または失敗のポイント

- (1) 地域資源(モノ、ヒト)を上手に活用出来た。地域資源がモノが中心と思われがちだが、人も重要な地域資源と捉え、地域(農畜産業者、商工団体、行政等)との連携を積極的に行ったことが事業展開の支えとなった。
- (2) 自社の利益追求だけを考えるのではなく、地域活性化のために何をすべきかを人との繋がりの中で行ってきた。

7. さらなる成長ステージへ向けて、今後の課題

- (1) 観光客の誘致について、県内外のスキー場との連携強化(共通イベントの実施など)などの取組んでいく。
- (2) 大山望と溝口の八百屋を拠点に、伯耆町内の良質な農畜産物(鳥取和牛、野菜等)を東京・大阪を消費地として販路開拓を行っていく。

8. 中小企業診断士の視点

・MBO手法は中小規模企業には当てはまらないと思われがちだが、当該事例のようなケースもあることから、地域の中小規模事業者の事業承継を進めていく上で参考となる。

事例No.18	30歳で独立起業 ～映像からグラフィック・Web企画制作まで、メディアミックス・クリエイターの挑戦～				
企業・団体等名	所在地	創業・設立 年月	従業員数	資本金	事業内容
(株)エムアンドエムドットコー (m&m. co)	鳥取市	2005年12月	10名	10百万円	映像・グラフィック制作、イベント企画等
1. 創業、設立、事業開始等の経緯					
(1) 独立起業は、当たり前？ 本山社長の実家は、父(電気設備業)、母(美容室)や親戚が皆、商売を営む環境。「小さい頃から、いつかは独立して事業をしないと、ごく普通に考えていました」(本山社長)。 大阪の大学を卒業後、直ちに友人と共同でコンピュータ関連会社を設立。その後、新日本海新聞社、日本海ケーブルネットワーク(株)勤務を経て、平成15年12月に30歳で個人創業、17年12月に法人化した。					
(2) 着実に業容拡大 会社員時代(新日本海新聞社、日本海ケーブルネットワークなど)に築き上げた地域の人脈ネットワークをフル活用、ひとつひとつの仕事が実績と評価に結びつき、業績を順調に伸ばしてきた。 現在では、鳥取県、鳥取市をはじめ県内外の行政機関、経済団体、大学、有力民間企業、マスコミなど、クライアントは多種多様。 ひとつの仕事の実績が次の仕事を呼び、ブライダル事業部、イベント事業部など次々と業務拡大。スタッフも創業時の2名→5名→10名(現在)と増員。平成21年12月、事務所を現在の鳥取市商栄町に移転。					
(3) 人材育成に注力 実力がすべての業界だが、人材育成には2～3年を要する。ただし、「人間は誰でも自分でも気づいていない『潜在的な可能性』を持っている。『できない』と思うと、そこで思考回路が止まってしまう。チャレンジすれば、初めてそこで課題が浮かび、解決策も見えてくる」と、本山社長は言う。 当然ながら、個々の能力にはバラツキがあるが、日々の業務の中で、「使わなければ、上手くなるスピードが遅くなる」(本山社長)との基本的方針。					
2. 事業内容、標的市場など (※ビジネスモデルの図示は、5. に記載)					
(1) 映像番組・PV・CM企画制作…TV番組、TVCM、企業PR用映像、教育・教材VTR、Web制作・変換等 (2) グラフィック企画制作…会社案内、パンフ、製品カタログ、スチール写真撮影、雑誌広告など印刷媒体 (3) イベント企画・運営…地域イベント、祭り等の企画・運営、タレント・モデル出演調整、機材レンタルほか ※(1)～(3)は、売上では各々ほぼ1/3ずつ。ただし、利益額では5:3:2であり、企画→撮影→編集→完成までを一貫して行う映像部門が付加価値大きく、収益メリットあり。					
3. 知的財産権・受賞・表彰など					
・平成18年度 鳥取市「まちの起業家育成指導事業」採択					
4. 資金調達、補助金・助成金・ファンド等の資金活用					
・上記の補助金					

5. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



6. 成功または失敗のポイント

(1) メディア・ミックスによる相乗効果

映像、Web、活字、各メディアには各々の長所・短所があり、それらを上手く組み合わせることで相乗効果が生まれ、効果的なプロモーションが可能となる。本山社長は、この点を知り尽くしたうえで、自社ビジネスに役立てる経営手腕あり。

(2) 幅広い地域人脈

地元を代表するマスコミでのサラリーマン経験が何よりの財産。地域の幅広い人脈ネットワークが、既存顧客への深耕および新規顧客の開拓(知人からの紹介など)等に、大いに役立っている。

7. さらに成長ステージへ向けて、今後の課題

(1) 人材育成は、永遠の課題。日常のOJT訓練とともに、社会人としての基礎力養成のための「社外研修なども、今後必要と感じている」(本山社長)。また、社員数が増えるに従い、人事管理、研修ローテーション、組織体制の構築など、ベンチャー企業から「次の成長ステージ」への経営管理能力が問われる。

(2) 同業者と競い合うだけでなく、うまく連携すれば、互いの得意分野を補完した幅広い受注が可能となり、ビジネスチャンスが拡大する。企画コンペ等において生き残るためのアライアンス戦略が今後の成長ポイントのひとつ。

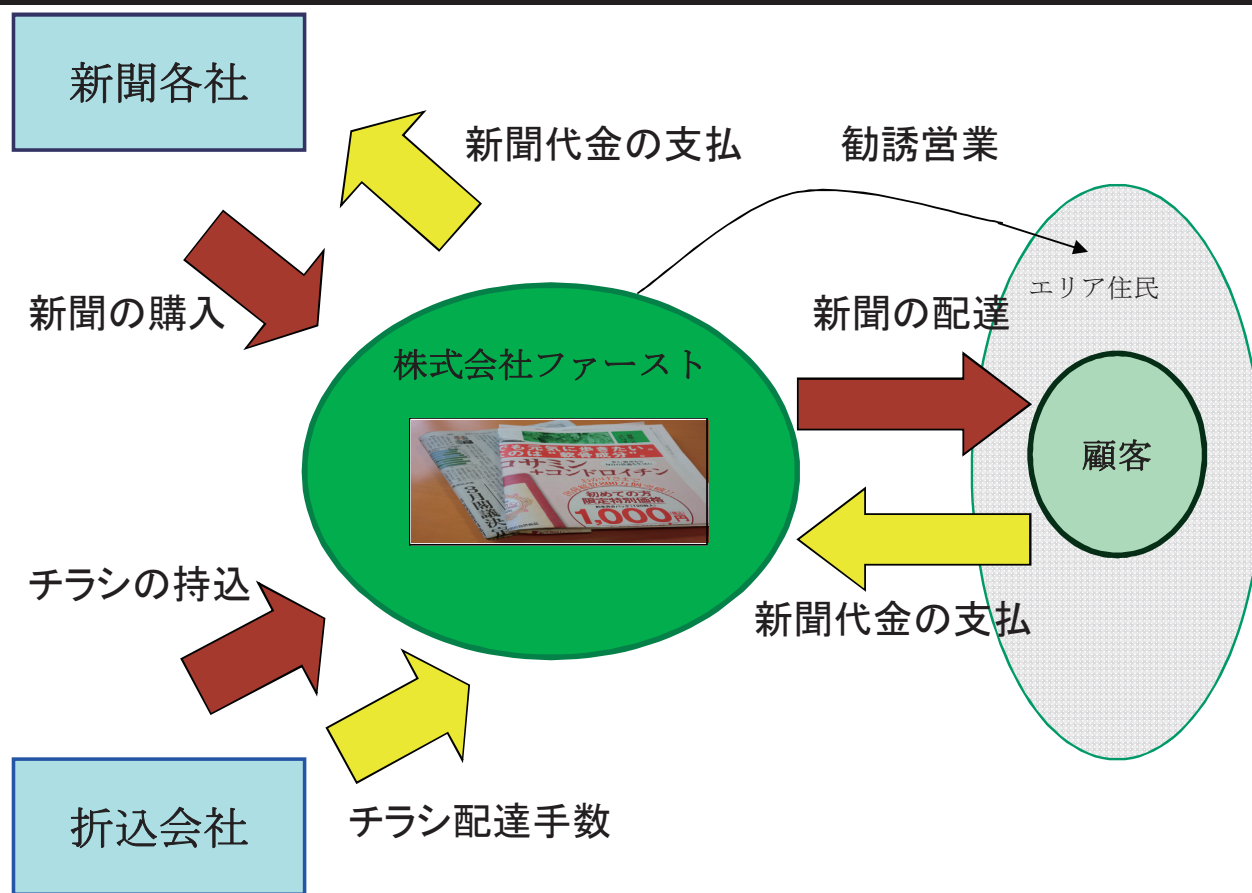
8. 中小企業診断士の視点

(1) 自社および経営者自身の「強み」を認識し、高い顧客満足度を維持しているベンチャー企業。社長の経営感覚もしっかりしており、着実に実績を積み上げている。

(2) 社員数は増えているが、まだまだ社長自身が外向きプレイヤー。この点はやむを得ないとしても、「次の成長ステージ」へ向け、内向きマネジメントとのバランスをいかに保ち、企業基盤を確立するかが注目される。

事例No.19	直感でつかんだ勝利の女神の前髪				
企業・団体等名	所在地	創業・設立 年月	従業員数	年商 (万円)	事業内容
(株)ファースト	米子市	2007年4月	17名	7,000	新聞販売業
1. 創業、設立、事業開始等の経緯					
(1) 最初は飲食店をめざしていた・・・					
当社の岩田社長は、永年公的な宿泊施設に勤務していたが、組織が解体となり、経営が民間企業に移管されるのを機に退職して起業することを決断した。最初はそれまでの経験から、客商売をしたいと考え、飲食店の開業に向けて準備を進め、金融機関にも相談し融資の確約を得ていた。					
(2) 突然舞い込んだ新聞店の案件					
忙しく開業準備を進めている最中、知人より「ある新聞販売店の店主が引退を考えており空きが出る。新聞店経営を考えてみないか」という話が舞い込んできた。自分がやりたくて準備を進めてきた飲食店であり、新聞業界には知識も興味も無かったが、開業の安全度やその後の経営の安定性、飲食店の六分の一以下の開業資金の問題、そして何よりも家族のことを考え、思い悩んだ末に飲食店の開店を断念し、新聞販売店を選択することを決断した。現在は、このときの選択は間違いではなかったと思えるようになっている。					
2. 事業内容、標的市場など（※ビジネスモデルの図示は、5. に記載）					
(1) 24時間営業の業界					
新聞販売店の一日の業務を挙げると、昼にチラシが到着し折込の準備を行い、早朝に新聞が到着して折込作業を行った後配達に出る。そして、それらの日常業務の合間に新規顧客の開拓営業や集金を行うなど、事業所としては一日24時間稼働状態となる。					
(2) 従来顧客の減少を食い止めることがポイント					
新聞業界は同一紙であれば営業エリアが限定されており、競争関係も無い。新規見込み顧客は住宅やマンションなどが新築されたときに発生する。当社のエリアは米子市の中心部であり、戸建ての住民からマンションの住民へと入れ替え現象が起きている。若い層はインターネットの普及もあり、だんだん新聞を取らない家庭が増えていることから、従来からの顧客の減少をいかに食い止めて顧客数の確保を図るかが大きな問題である。					
(3) 折込が大切な収益源					
新聞販売店の収益は、新聞販売収益と折込手数料の二本立てとなっている。新聞販売収益は配達部数によってほとんど大きな動きは無いが、折込チラシの手数料は企業の活動状況や景気の状態により大きく変動する。折込会社から送られてくるものが多いが、直接販売店に持ち込んでくる事業者もある。					
3. 公的事業採択・受賞・表彰など					
なし。					
4. 資金調達、補助金・助成金・ファンド等の資金活用					
自己資金と金融機関からの借り入れにより開業資金を調達した。					

5. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



6. 成功または失敗のポイント

◆成功の可能性を評価した選択

新聞販売業は本人が始めようと思ってもなかなか始められる仕事ではない。成功のポイントは、やりたいことと成功の可能性の二者択一の状況で、成功の可能性を選択したことに尽きるとされる。本人の強い思い入れから無謀な起業計画を立てる、ないしは計画もなしに起業する例も見受けられるが、家族や周囲の人たちのことも考えて、客観的な評価・判断をすることも必要である。

7. さらなる成長ステージへ向けて、今後の課題

◆人材の確保

勤務時間が世間一般の生活時間と異なり、なおかつそれが毎日続く新聞販売業では、確実に業務をこなしていける人材を確保していくことが難しい。社長の負担を軽減し、次の経営のことを考えたり準備したりする時間や心身の余裕を確保するためにも、この人材確保は必要不可欠である。

8. 中小企業診断士の視点

- (1) 新聞販売店は収益も安定しており新規参入も難しく、経営面から見れば非常に優良な業種であるといえる。しかし、それゆえに本当の意味での企業としての中身の診断や事業評価はあまりされてこなかったのではないだろうか。安定しているとはいえ、詳細に検証すれば少なからず問題点や改善点は出てくるとされる。
- (2) 特に新規顧客開拓や折込の確保、作業方法など、業界の慣習にとらわれない新たな視点を持った新聞販売店としてさらに発展を遂げるよう、見守っていきたい。

事例No.20	鳥取の子どもたちに、都会の子どもたち以上の学習環境を与えたい ～進学塾ビー・ゼミナール～				
企業・団体等名	所在地	創業・設立 年月	従業員数	年商 (万円)	事業内容
(株)WILL BEE	鳥取市	2008年4月	8名	—	学習塾

1. 創業、設立、事業開始等の経緯



- (1) 創業者の山口英晃(38歳)は、県下大手学習塾に6年勤務後、2008年4月に独立し、この学習塾を開校した。『鳥取の子どもたちに都会の子と同等の教育環境を提供したい』という経営理念を掲げ、開校わずか1年足らずで生徒数100名を超え、講師の熱意と充実した少数精鋭の教務内容は生徒、保護者から高い評価を得た。
- (2) 現在、田島本校に加え、2009年春に第二教室、その翌年には第三教室を開校し、小学生50名、中学生130名、高校生90名の270名が通塾している。鳥西、鳥東高校合格を目指し、高校入学後もいきる学力を身につける進学塾をコンセプトとして順調に業績を伸ばしている。



←田島本校

第2教室→
(西町校)



2. 事業内容、標的市場など (※ビジネスモデルの図示は、5. に記載)

- (1) 全国では通塾児童生徒の低年齢化が進んでいる。県内においても近年、保護者の教育熱の高まりから、幼児期から小学校以降の学力等の準備をと考える家庭も多い。
- (2) そこで当塾は、創業間もないものの、わずか2年間で150名の塾生確保と保護者からの評価を踏まえ、少数精鋭においてきめ細かく親身な指導力を活かした幼児期教育に参入した。当塾の戦略は、既存学習塾では決して満足し得ない層を低年齢段階で取り込むことで商圏内での高い教育価値を確立することにある。
- (3) さらに、幼児期から学ぶ姿勢を身につけるとともに早い段階で顧客を囲い込む仕組みを新たに構築することで、本科の小・中・高校生へとつなげるビジネスモデルであり、塾生確保の安定化を図ることがその根底にある。

3. 公的事業採択・受賞・表彰など

- ・「経営革新計画」鳥取県知事承認 H22.2.24
(「ピグマリオン幼児教育理論の導入による英才・知能教育の専門教室開校」)

4. 資金調達、補助金・助成金・ファンド等の資金活用

- (1) H22年度鳥取県経営革新支援補助金 H22.6.15
- (2) H22年度鳥取県正規雇用創出奨励金

5. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示

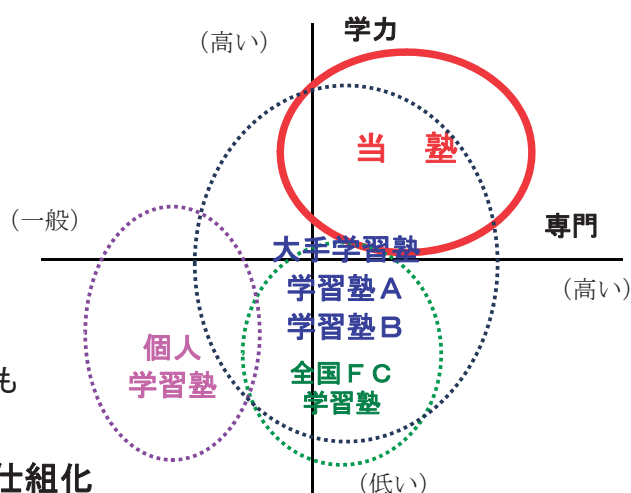
当塾の目指す市場ポジショニング

顧客との関係性を早期に確立

塾生の安定確保

収益の向上

※目指すべきポジション(軸)を確固たるものにするために上質な幼児教育へ参入



幼児から小中高校生までの通塾の仕組化

幼児期 小学生 中学生 高校生 高卒生

附小受験

附中受験

高校受験

大学受験

学習塾A
学習塾B

学習塾A
学習塾B
(附小受験から)

学習塾A(附中受験→Vスクール)
学習塾B

予備校C
予備校D

幼
児
教
育

幼児教室の運営により早い段階で塾生を囲い込み、長く付き合う

習い事、英会話、公文教室、進研ゼミ...

鳥大附小受験児童のシェアを高め、附属校生の確保に取り組む

6. 成功または失敗のポイント

(1) 鳥取市内の小・中・高校生の成績上位層を主ターゲットに、鳥西・鳥東高校合格から大学進学を目指す教育を提供。毎日自習室開放、全国版模試、各種イベントの開催、密度の高い保護者とのコミュニケーションが特徴となる。

(2) 当塾が、評価されている理由は以下の2つと分析する。

- ①きめ細かな指導体制(非常に面倒見がいい)、密度の高い保護者とのコミュニケーション
- ②大手学習塾では決して満足しえない層が存在し、その顧客への満足追求に徹したこと

7. さらなる成長ステージへ向けて、今後の課題

(1) 学習塾の集客は口コミが中心である。特に学習意識の高い子どもたちが主ターゲットとなることから、進学実績を積み重ねながら、たくさん紹介してもらいやすい環境作りが重要と考えている。具体的には、参観日の実施、塾内情報紙の作成と配布、新聞・TV・ラジオの宣伝活用、また新聞折込みチラシにも毎回掲載する。

(2) 他の習い事や、競合他塾から当塾に振り向かせるために、保護者と地域の啓蒙活動を継続して行うことが課題。具体的には講演会、説明会などを定期開催し、広告媒体でも教育に対する想いを伝え続けていく。

8. 中小企業診断士の視点

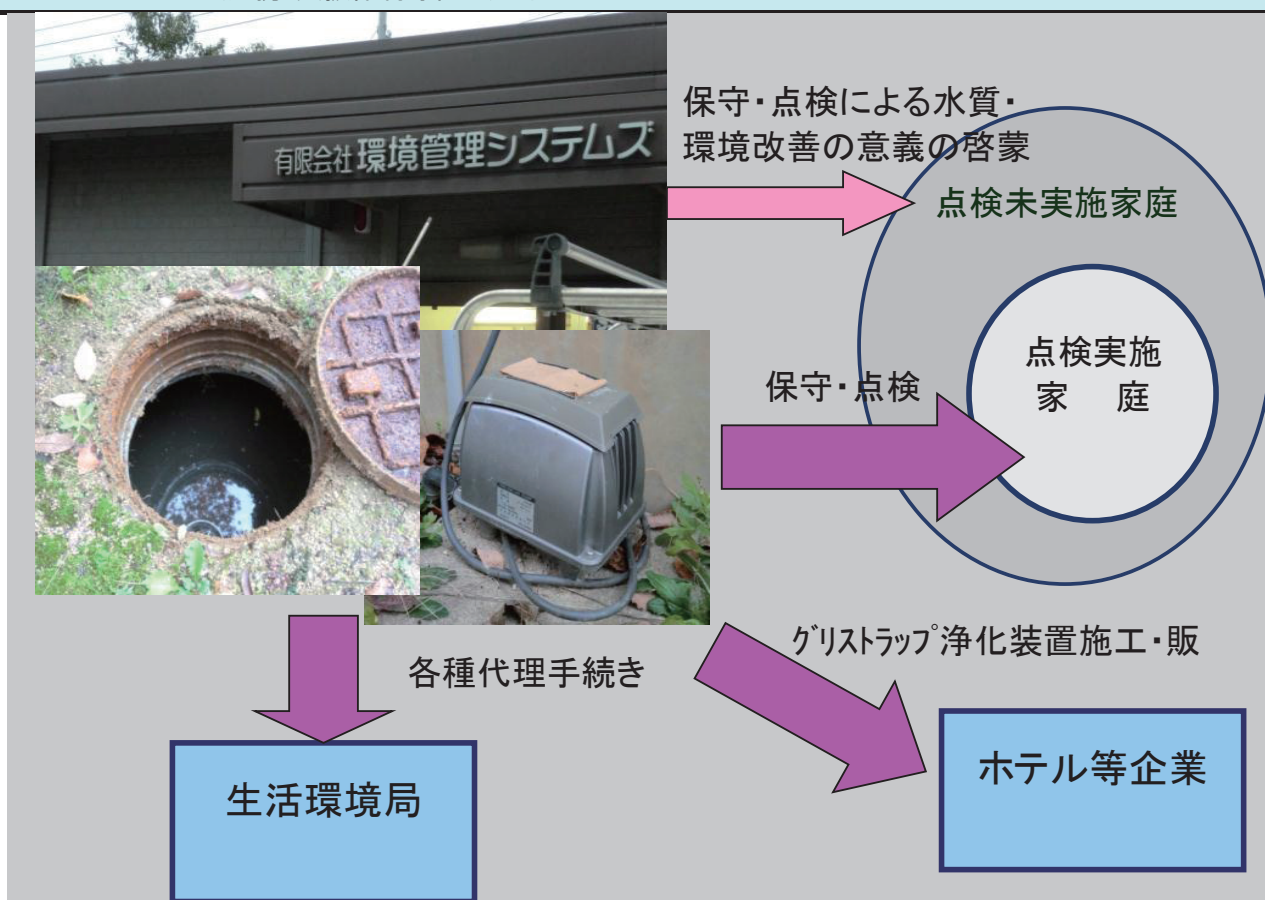
(1) この業界は安定した塾生の確保が成功要因となる。幼児段階の早い時期から児童・生徒を囲い込み、本科の小・中・高校生へつなげることで、一人の生徒と大学受験まで長く付き合う仕組みは、中小また新規参入者にとっては的を得た戦略である。

(2) 前職での経験を活かし、この地での教育産業の弱点を知り尽くした上での創業であり、市場の動向や将来性を十分考え開塾に至った。最近の創業では顧客の理解が浅くドンブリ勘定的な市場性の評価に終わってしまうケースが多い中、当社は十分顧客を観察するという、何よりも顧客からスタートした。

事例No.21	水質問題にビジネスチャンスを見出して				
企業・団体等名	所在地	創業・設立 年月	従業員数	年商 (万円)	事業内容
(有)環境管理システムズ	米子市皆生	2005年4月	6名	3,800	浄化槽保守点検
1. 創業、設立、事業開始等の経緯					
(1) イベント・プロデュースにより起業を発想 当社の松下社長はJR、ホテル、旅行代理店勤務という経歴を持つ人物。JR勤務当時、環境関連団体の全国大会の総合プロデュースを受注、担当した。大会関連文書の印刷、整理を通じて、水質の向上のためには全ての浄化槽の適切な保守、点検が必要であるにもかかわらず、家庭用浄化槽の点検実施率がまだまだ高くないことから、その大きな潜在ニーズを直感。地元の水質環境向上のためにも、浄化槽保守点検事業を起業することを決断した。 (2) ポリテクと創業塾で創業準備 職場を退職後、浄化槽管理士他の必要資格取得のため、ポリテクセンターのビル管理科に入学するとともに、商工会連合会主催の創業塾を受講し起業に関する基礎知識を身に付けた。また、創業塾では講師の言葉により新たに事業を起こすことの勇気も与えられた。 ポリテクセンター修了後、県外の浄化槽保守点検会社で3ヶ月間の見習いを経験し、実際の現場で自分が感じた問題点を再確認した後、自ら立てた起業計画どおりに、会社を設立。設立手続き等も全て自分自身で調べて自ら行なった。					
(1) イベント・プロデュースにより起業を発想 当社の松下社長はJR、ホテル、旅行代理店勤務という経歴を持つ人物。JR勤務当時、環境関連団体の全国大会の総合プロデュースを受注、担当した。大会関連文書の印刷、整理を通じて、水質の向上のためには全ての浄化槽の適切な保守、点検が必要であるにもかかわらず、家庭用浄化槽の点検実施率がまだまだ高くないことから、その大きな潜在ニーズを直感。地元の水質環境向上のためにも、浄化槽保守点検事業を起業することを決断した。					
(2) ポリテクと創業塾で創業準備 職場を退職後、浄化槽管理士他の必要資格取得のため、ポリテクセンターのビル管理科に入学するとともに、商工会連合会主催の創業塾を受講し起業に関する基礎知識を身に付けた。また、創業塾では講師の言葉により新たに事業を起こすことの勇気も与えられた。 ポリテクセンター修了後、県外の浄化槽保守点検会社で3ヶ月間の見習いを経験し、実際の現場で自分が感じた問題点を再確認した後、自ら立てた起業計画どおりに、会社を設立。設立手続き等も全て自分自身で調べて自ら行なった。					
2. 事業内容、標的市場など（※ビジネスモデルの図示は、5. に記載）					
(1) 基幹業務としての点検・清掃 当社の事業内容は、浄化槽の保守点検、ブローア等の機械の点検・修理である。 浄化槽のユーザーのうち点検・検査等の維持管理が十分に行なわれていない家庭には、その必要性を理解しておられるご家庭と、全く理解しておられないご家庭がある。いずれのご家庭にも、しっかりと管理がされていない浄化槽では、汚れたままの水が流れ出て、川や湖などの水質を悪化させ、生活環境の悪化につながっていることのご説明を行ない、ご理解をいただいたうえで管理契約を受注している。 (2) 環境をキーワードに周辺事業に進出 この浄化槽保守点検業務以外にも、大学発のベンチャー企業が開発した環境にやさしいポリマーコート剤の販売や、本年度からはやはり大学発のベンチャー企業が開発した濾剤を使用し当社が独自に開発・製造しているグリーストラップの浄化装置の販売を開始するなど、いずれも「環境」をキーワードとした事業を展開している。					
3. 公的事業採択・受賞・表彰など					
なし。					
4. 資金調達、補助金・助成金・ファンド等の資金活用					
自己資金と知人よりの出資金により会社の設立資金、その後の運転資金を賄っており、その他金融機関等からの資金調達は無い。					



5. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



6. 成功または失敗のポイント

(1) 潜在的な大きな市場の存在への気づき

多くの業種で市場の縮小が発生している中、浄化槽の保守点検という業界の中に点検未実施家庭という大きな市場が存在し、また、この業界では家庭への営業もあまり積極的に行なわれていないことへの気づき。

(2) 人材の確保に成功したことと、教育訓練を充実させたこと。

(3) JR、ホテル、旅行業、イベント等の経験を事業展開に活かしていること。

7. さらなる成長ステージへ向けて、今後の課題

(1) 資金調達と資金管理業務の発生が予想される

グリーストラップ浄化装置の販売・施工が順調に進んでいけば、対象がレストランや旅館等の事業者であり代金回収までの必要運転資金の問題が発生し、回収不能等の問題も発生する可能性がある。資金調達のための金融機関との取引と資金管理が新たな業務として加わってくることとなる。

(2) 社長の右腕となる社員の養成

現在は未だ企業としては小規模であり、経營業務のほとんどの部分を社長一人でこなしている感が強い。今後、事業規模が大きくなり事業の幅も広がった場合、管理の限界を迎えるのではないと思われる。

8. 中小企業診断士の視点

社長はあまり言われないものの、相当綿密な起業計画を立てて、不退転の決意で起業されたのではと窺える。起業準備の際に受講した創業塾では、講師のこたばに起業の勇気を与えられたものの、講習内容は高度で、実際にはあまり役立てることが出来なかったとのこと。そして、本当に支援が欲しかったのは、起業後の事業運営上の意思決定へのアドバイスだったそうである。受講者の役に立つ創業支援とは？と考えさせられた。

事例No.22	NPO法人の設立精神を核とした「ホールディングカンパニー」				
企業・団体等名	所在地	創業・設立 年月	従業員数	年商 (万円)	事業内容
NPO法人喜八プロジェクト	米子市	2007年5月		500万円	まちづくりNPO法人
1. 創業、設立、事業開始等の経緯					
(1) 喜八プロジェクトは、米子市出身の映画監督故岡本喜八氏をテーマとして「まちづくり」を進めるプロジェクトである。喜八監督の生家で靴店を営む若手経営者と米子高専建築学科でまちづくりを学ぶ学生が中心となって活動が始まった。 (2) 当初の事業計画は米子高専の学生が手掛け「若者によるまちづくり」をコンセプトに、さまざまなアイデアを盛り込んだ。 (3) 喜八監督の生き方から元気のあった頃の米子人気質「喜ハスピリット」=DARAZ(何でも真っ先に飛びついて突拍子もないことをしてしまうがどこか憎めない)をキーワードとしてDARAZなことをしてもう一度米子を元気にしようと活動を続けた。商店街を利用したDARAZトライアスロンや若者の表現活動の場としてDARAZbandコンテストなどまちを舞台としたイベントを行ってきた。 (4) この活動を一過性のまちづくりイベントで終わらせないためにプロジェクトメンバーや地元企業などの協力を得て平成19年5月NPO法人喜八プロジェクトを設立することとなった。 (5) 喜八プロジェクトでは、米子市中心市街地でのコミュニティビジネスの可能性を模索していった。新たなメンバーを加えながら活動を続け「DARAZ CREATE BOX(以下DCBという)」構想を策定した。 * 詳細は、株式会社DARAZを参照			 		
2. 事業内容、標的市場など (※ビジネスモデルの図示は、5. に記載)					
(1) 現在の喜八プロジェクトの主な事業は、オリジナルデザイン(米子高専学生デザインなど)の自動販売機からの手数料収入である。また、行政機関からの委託事業などを受託している。 (2) 平成20年頃から米子市で中心市街地活性化の動きが活発になり「DCB」構想の実現に向けて取り組みを加速させた。本来、NPO法人で運営すべき事業であるが、リスクを伴う事業であり責任の所在を明確にするため関連法人を立ち上げて構想の実現を目指した。平成22年春、商店街の拠点施設となる「まちなかインキュベーションスペースDCB」をオープンさせ、BOX内にスタジオを持つコミュニティFM放送局DARAZ FMも開局させた。 (3) 事業運営は、NPO法人喜八プロジェクトが出資する株式会社DARAZと株式会社DARAZコミュニティ放送がある。各法人の運営はノウハウを持つ別々の経営者が行うが、全ての法人が「DCB」構想の具現化を目指しておりNPO法人喜八プロジェクトを中核とした「思い」結ばれる「ホールディングカンパニー」と言える。					
3. 公的事業採択・受賞・表彰など					
(1) 平成20年度 鳥取県産業振興機構 中心市街地商業活性化推進事業補助金 (2) 平成23年度 鳥取県 鳥取力創造運動支援事業補助金 まんが王国とっとり建国プロジェクト ～勝手に“まんがサミット”応援団～					
4. 資金調達、補助金・助成金・ファンド等の資金活用					
平成22年度 鳥取県 まんが・アニメ活用補助金					

5. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



6. 成功または失敗のポイント

- (1) 継続的なまちづくり活動を続け、知名度を徐々に上げてきた
- (2) まちづくりの活動をビジネスと捉え、コミュニティビジネスへ展開した
- (3) 地域ブランドの考え方を取り入れた

7. さらなる成長ステージへ向けて、今後の課題

- (1) 喜ハプロジェクトのテーマである「DARAZ」を表現するキャラクターとして「だらず様」を創り出し、鳥取県西部地域を代表するキャラクターとすることを目指している。鳥取県創造運動支援事業として「まんが王国とっとり建国プロジェクト～勝手に「まんがサミット」応援団～」を展開している。地元で生まれたキャラクターである「だらず様」と「ネギマン」(ガイナックス所属)を広告塔として来年開催される国際まんがサミットを勝手に応援する企画である。
- (2) まんが・アニメ活用補助金を利用して「だらず様」グッズの開発にも取り組んでいる。
- (3) 「DARAZ」の商標権は、NPO法人喜ハプロジェクトが有しており「だらず様」と共にDARAZグッズを開発することでロイヤリティビジネスを展開していく方針である。

8. 中小企業診断士の視点

- (1) NPO法人は、公益的な目的があり、求心力が高いため比較的簡単に組成できる特徴がある。その反面、意志決定の仕組みや責任の所在が明確にならないなど組織経営の面では他の法人格に比べ劣る部分がある。これらのNPO法人の特徴を活かしたビジネススキームと言える。
- (2) 現状、NPO法人喜ハプロジェクトの収益基盤は、自動販売機による手数料収入が主である。今後、継続的に組織を運営していくためには、収益基盤の充実が課題である。
- (3) 「DCB」「DARAZ FM」とDARAZ関連の事業も立ち上がり、地域ブランドとしての「DARAZ」も定着してきている。今後取り組みを検討している商標「DARAZ」によるロイヤリティビジネスに期待がもたれる。

事例No.23	まちづくりNPO法人の活動を創業者支援のコミュニティビジネスとして具現化				
企業・団体等名	所在地	創業・設立 年月	従業員数	年商 (万円)	事業内容
(株)DARAZ	米子市	2009年4月	4名	1500万円	インキュベーションスペースの管理・運営
1. 創業、設立、事業開始等の経緯					
(1) (株)DARAZは、地域ブランド「DARAZ」(何でも真っ先に飛びついて、突拍子もないことをしてしまうが、どこか憎めない)と切り口として地域活性化に取り組む「まちづくり」NPO法人喜ハプロジェクト(以下「喜ハプロジェクト」と言う)の事業構想を具現化するために同法人が筆頭株主となって設立されたまちづくり会社である。 (2) 平成20年米子市中心市街地活性化協議会が設置され、喜ハプロジェクトが進めていた「DCB構想」が米子市中心市街地活性化基本計画に盛り込まれた。平成21年米子市の基本計画が内閣府に承認され、本格的な事業着手となった。 (3) 久保田社長は、公共ホールの職員として長年アートマネジメントに携わってきた。その後、ライブハウスの運営会社を経て自らが運営する表現活動の場の実現を目指して当社の代表者となった。 (4) (株)DARAZは、シャッター通りとなった中心市街地商店街で集客の核となる拠点施設「DARAZ CREATE BOX」(以下「DCB」と言う)を運営している。この施設は、まちなかで創業を目指す起業家に安価な商業スペースを提供すると共に喜ハプロジェクトが持つ専門家ネットワークを活用して総合的な創業支援サービスを提供するコミュニティビジネスを展開している。 (5) また、経営者は、文化施設のアートマネージャーの経験を持つイベントプロデューサーであり「DCB」のパブリックスペースで定期的に集客イベントを開催している。					
2. 事業内容、標的市場など (※ビジネスモデルの図示は、5. に記載)					
(1) 商店街に若者が集まる鎮守の森を作ることがコンセプトである。高校生の自転車通学路となっている商店街に高校生が集まるコミュニティスペースを作ることを目指している。 (2) 平成22年3月にオープンしたDCBには、商店街に面したサテライトスタジオ、カフェスペース、物販スペース、事務所スペースなどがある。 (3) 平成22年6月には、メインテナントである株式会社DARAZコミュニティ放送がコミュニティFM放送局「DARAZ FM」を開局し、米子市の中心市街地より鳥取県西部(米子市、境港市など)、島根県西部(松江市、安来市など)約40万人商圏に地域情報を発信している。					
3. 公的事業採択・受賞・表彰など					
(1) 平成20年度 鳥取県産業振興機構 中心市街地商業活性化推進事業補助金 (2) 平成21年度 経済産業省 戦略的中心市街地商業等活性化支援事業補助金 (3) 平成21年度 鳥取県 まちなかビジネス創出支援事業補助金					
4. 資金調達、補助金・助成金・ファンド等の資金活用					
(1) 資本金による資金調達 喜ハプロジェクト20万円、喜ハプロジェクト理事メンバー8名 各10万円・・合計100万 (2) 補助金による資金調達 経済産業省 戦略的中心市街商業等活性化支援事業補助金 鳥取県 まちなかビジネス創出支援事業補助金 (3) 借入金及びファンドによる資金調達 鳥取県 チャレンジ応援資金 よなごしんきん 地域活性化ファンドチャレンジ21					

5. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



6. 成功または失敗のポイント

- (1) ノウハウを持った経営者が取り組んだ
- (2) 中心市街地活性化の動きがあった
- (3) 事前に事業構想を立案していた

7. さらに成長ステージへ向けて、今後の課題

- (1) 株式会社DARAZがデベロッパーとしてテナント指導や継続的なイベントを実施したこともあり平成22年度の入館者数は20万人を超え、人通りのほとんどなかった商店街ににぎわいがよみがえった。
- (2) 喜ハプロジェクトと連携して商店街を舞台として「だらず夜市」など数々の企画を実行した。また、平成23年9月には、エバンゲリオンをプロデュースした株式会社ガイナックスと地元民放テレビ局BSS山陰放送と共に「米子映画事変」を企画し、「DCB」をメイン会場として3日間で2万人以上の集客を果たした。
- (3) 今後、商業集積としての「DCB」の魅力づくりが課題であり、テナントリーシングやイベント企画などの活動を充実させていく。また、喜ハプロジェクト及び「DARAZ FM」と連携してまちのにぎわいを創出することに取り組んでいく。

8. 中小企業診断士の視点

- (1) 人通りがほとんどなかった商店街にあって、開業後1年間で20万人の集客が生まれたことは、大変評価できる。平成23年春に法勝寺町コミュニティロードも完成しており、エリアのにぎわい創出に期待がもたれる。
- (2) 事業構想では、創業者を育成して商店街の店舗で営業する経営者を輩出することを目指している。インキュベーションスペースとしての機能を充実させ、DCBからの卒業生でにぎわいを創り出すことが望まれる。
- (3) 施設だけの取り組みでは限界があり、NPO法人喜ハプロジェクトが持つソフトコンテンツやDARAZ FMの持つ情報発信力を活用して事業展開を図ることが求められる。

事例No.24	DARAZの DARAZによる DARAZのためのコミュニティFM放送局				
企業・団体等名	所在地	創業・設立 年月	従業員 数	年商 (万円)	事業内容
(株)DARAZコミュニティ放送	米子市	2010年1月	7名	4000万円	コミュニティFM放送局の運営
1. 創業、設立、事業開始等の経緯					
(1) (株)DARAZコミュニティ放送は、地域ブランド「DARAZ」(何でも真っ先に飛びついて、突拍子もないことをしてしまうが、どこか憎めない)と切り口として地域活性化に取り組む「まちづくり」NPO法人喜ハプロジェクト(以下「喜ハプロジェクト」と言う)の事業構想を具現化するために同法人が設立発起人代表となって設立されたコミュニティFM放送局運営会社である。 (2) 県域FM放送局の営業担当であった富田社長が喜ハプロジェクトのメンバーとして新たなビジネスに取り組んだ。喜ハプロジェクトが進める「DCB」構想の一環としてビジネスモデルを作り上げていったが、大きなスポンサーを持たないプロジェクトであり資金、運営面での協力者を確保することが難しかった。 (3) 平成22年1月資本金1050万円で法人設立し、正式に総務省へ免許申請を行った。平成22年3月予備免許が交付され、平成22年4月試験放送を開始した。総務省からの免許交付を受けて平成22年6月1日コミュニティFM放送局「DARAZ FM」を開局した。(周波数79.8MHz 出力20W) (4) 今までに2回の増資を行い、現在2310万円の資本金となっている。行政機関(米子市、大山町)、金融機関をはじめ地元企業からの協力が徐々に増えてきている。					
  					
2. 事業内容、標的市場など (※ビジネスモデルの図示は、5. に記載)					
(1) DARAZ FMの魅力は、住民が感じている生活圏の情報が満載されていることである。県域放送局であれば、山陰全域をカバーするため、身近な生活情報を届けることができない。コミュニティFM放送局であるDARAZ FMは、電波の届く範囲(米子市、境港市、日吉津村及び安来市、松江市、大山町、伯耆町、南部町の一部)が限られており密度の濃い情報を届けることが可能となる。 (2) コストパフォーマンスも大きな魅力である。電波の届く範囲が狭いため、設備や運営に掛かるコストが安く、今まで電波メディアを使ったことのない零細な商店などでも利用できるようになった料金体系である。 (3) 住民参加型の放送局を目指しており、自主制作番組を含め40を超える番組を作っている。企業を紹介する番組や地域で活動するボランティア団体や文化、スポーツ活動に取り組むグループが気軽に番組を持てることが特徴である。喜ハプロジェクトが取り組む自由な表現活動の場ともなっている。 (4) 東日本大震災など災害時のコミュニティFMの役割が見直されている。平成23年1月鳥取県西部の豪雪災害では、地域の防災情報を放送を続け、高い評価を受けた。					
3. 公的事業採択・受賞・表彰など					
平成23年度 米子市 緊急雇用創出事業					
4. 資金調達、補助金・助成金・ファンド等の資金活用					
(1) 資本金による資金調達 喜ハプロジェクト20万円、米子市200万円、大山町50万円他・・・合計2310万円 (2) 補助金による資金調達 米子市 にぎわいのある商店街づくり事業補助金 (3) 借入金及びファンドによる資金調達 鳥取県 チャレンジ応援資金 よなごしんきん 地域活性化ファンドチャレンジ21					

5. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



6. 成功または失敗のポイント

- (1) ノウハウのある経営者とスタッフが揃った
- (2) DARAZと言う個性的なコンセプトがあった
- (3) 景気の低迷により企業が広報予算の使い道を見直している
- (4) 新しいものを取り入れる風土があった

7. さらなる成長ステージへ向けて、今後の課題

- (1) 平成22年6月の開局以来徐々に地域へ浸透してきている。特に、今までメディアを出来なかった小規模な企業の利用が多く、地域の産業振興に一定の成果を上げている。
- (2) 現在、リスナーや番組制作に携わる人の中心は、30歳台から50歳台が中心であり、当初想定していた学生世代や団塊世代の高齢者の取り込みが課題である。
- (3) 喜八プロジェクトが目指す大きなミッションは、中海圏域に暮らす住民が誇りに思える「文化圏」を形成することである。地域文化を形成する上でメディアの果たす役割は大きく、個性的な文化圏の形成を目指して営業活動が続ける。

8. 中小企業診断士の視点

- (1) 開局後短期間に地域への浸透を図っている。30歳代～50歳代への浸透が顕著であり現在の基盤となっている。
- (2) 他地域のコミュニティFM放送局と比べても、番組制作のクオリティは高い水準にある。個性的な番組も多くスポンサーとしては、セグメントされたターゲットに訴求できるため評価が高い。
- (3) 現在開拓できていない若年者層と高齢者層への浸透が課題である。当初、若者世代をメインターゲットとして設定していたが、若者世代にラジオを聞く習慣が無くリスナーを取り込めない状況にある。新しい文化として若者がラジオを聞く習慣が出来るような魅力的なコンテンツが必要である。
- (4) 高齢者層への浸透は、コンテンツさえあれば、比較的容易に取り組める。特に、この世代をターゲットとしている企業が多く営業的にも有望な市場であり、早急な対応が必要である。

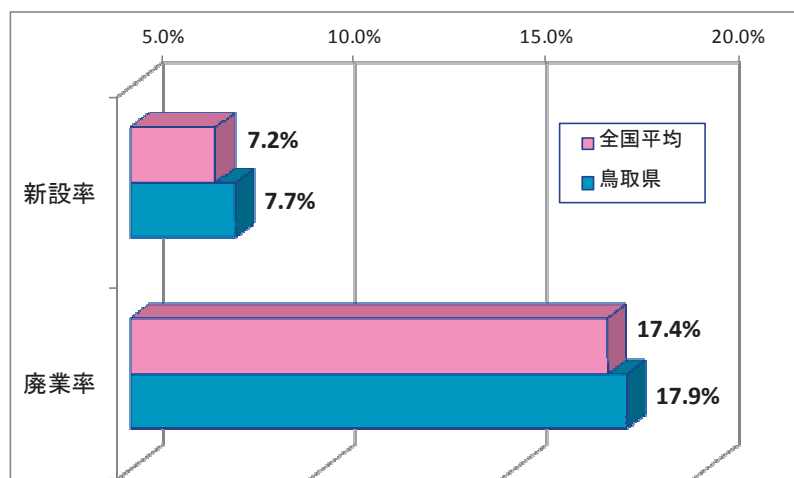
第3章 鳥取県における「創業・ベンチャー」の現状と課題

1. 起業・廃業と支援の実態

(1) 新設率、廃業率ともに全国平均を上回る

新設率（全事業所に占める新設事業所の割合）および廃業率（同、廃業事業所の割合）について、鳥取県と全国を比較すると、新設率、廃業率ともに鳥取県の数値が全国平均を上回る（図表 3-1-1）。鳥取県の場合、チャレンジも多いが、同時に失敗も多いといえる。

●図表 3-1-1 新設・廃業率の比較（民営、2006～09 年）

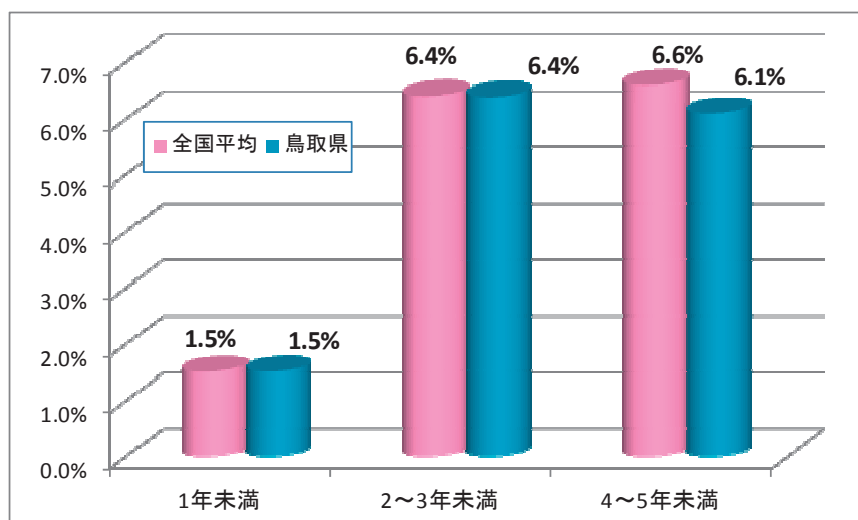


（資料）総務省統計局「経済センサス」2009 年。（出典）東洋経済新報社「地域経済総覧」2012 年版。

(2) 5年に満たないうちに廃業？

全企業のうち、「会社設立後の年数が5年未満の企業が占める割合」について鳥取県と全国を比較すると、ほぼ全国平均並みである（図表 3-1-2）。ただし、4～5年未満の企業の割合は全国平均を若干下回っており、設立後5年に満たない「若い年齢」のうちに廃業等に至るケースがあることが推察される。

●図表 3-1-2 会社設立後の年数が5年未満の企業が占める割合



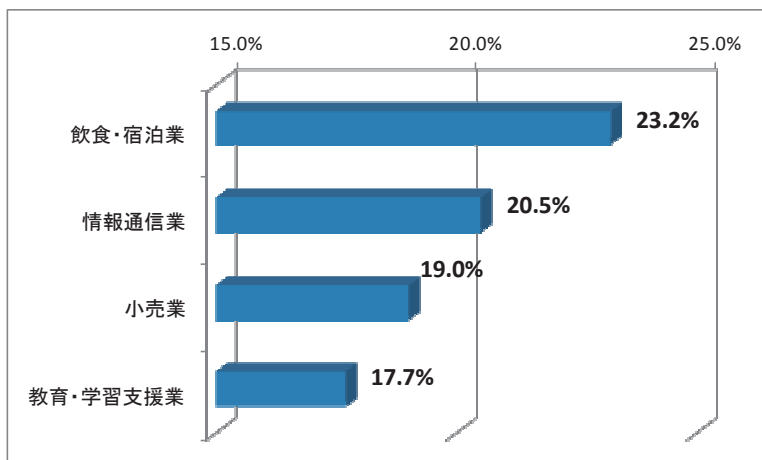
（資料）総務省統計局「経済センサス」2009 年。（出典）東洋経済新報社「地域経済総覧」2012 年版。

（３）５年未満の廃業は、「飲食・宿泊業」がトップ

会社設立後５年未満に廃業に至った企業（全国）を業種別にみると、「飲食・宿泊業」が23.2%と最も多く、次いで「情報通信業」、「小売業」、「教育・学習支援業」の順となっている。

設備投資などが比較的少なく、小資本で創業できる業種である反面、「その分廃業もし易い」という実態がうかがえる（図表 3-1-3）。

●図表 3-1-3 会社設立後５年目までの廃業の業種別割合（全国）



（資料）日本政策金融公庫 総合研究所「新規開業パネル調査結果」2011年10月。

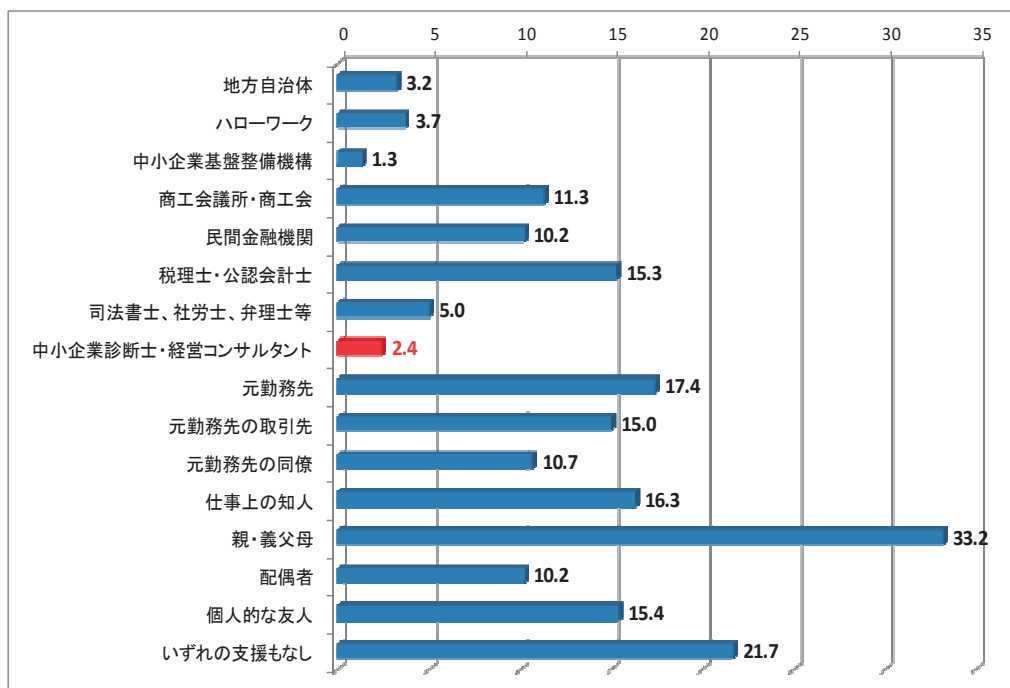
（４）中小企業診断士から支援を受けたのは、わずか2.4%

新規創業にあたり、「誰から支援を受けたか」についてのアンケート調査（全国、複数回答）をみると、「親・義父母」（33.2%）が最も多く、「元勤務先」（17.4%）、「仕事上の知人」（16.3%）と続く（図表 3-1-4）。これは、新規創業において、資金援助、事務所など物理的援助、取引先の紹介、業務上のノウハウ支援などが多くあることを物語っている。

一方、「中小企業診断士・経営コンサルタント」はわずか2.4%に過ぎず、診断士の活動が新規創業において十分に浸透していない実態が浮かび上がる。

「いずれの支援もなし」との回答が21.7%であることを考えると、まだまだ工夫の余地はあるといえる。

●図表 3-1-4 新規開業にあたり支援を受けた先（全国、複数回答）



（資料）日本政策金融公庫 総合研究所「2010年度新規開業実態調査(特別調査)」2011年1月。

2. 事例から見る「創業・ベンチャー」の現状と課題

(1) 創業形態とビジネスモデルの成熟度

今回、調査した事例 24 件において、創業形態をスピンオフ、スピンアウト、その他の 3 つに分類し、さらにビジネスモデルの成熟度合いを 3 段階のステージに分けてそれぞれの特徴を検証した。

●図表 3-2-1 ビジネスモデルの成熟度

創業形態	ビジネスモデルの成熟度		
	I ステージ	II ステージ	III ステージ
スピンオフ	(15)ライブ H23 (11)アルコパレーノ H23	(1)フィアライト H22 (17)エムケイ開発 H20 (23)DARAZ H21 (24)DARAZコミュニティ放送 H22	(20)WILL BEE H20 (2)S&A技研 H17 (3)日星クリエイト H18 (18)エムアンドエムドットコー H17
スピンアウト	(9)漁師中村 H22 (Iターン) (13)大山竹炭工房 H22 (Iターン)	(16)LASSIC H18 (Uターン) (19)ファースト H19 (21)環境管理システム H17	(4)沢田防災技研 H19
その他	(5)梨染色工房 よねさと H23 (6)上代 H21 (22)喜ハプロジェクト H19	(14)アヴィスコ H20 (7)大山ブルーベリー H16 (8)めぐみ H18	(10)ターナ・カブリッチョ H20 (12)石田コーポレーション H22

＜ビジネスモデルの成熟度＞ ビジネスモデルの全体構想における到達度
 I ステージ 創業ステージ
 II ステージ 市場浸透ステージ
 III ステージ ステップアップステージ

① スピンオフ型の創業

組織での勤務経験や技術力を活かして独立開業するケースがスピンオフ型の創業である。組織で蓄積したノウハウを活かした創業であり、比較的风险の少ない創業と言える。また、実効性の高い事業計画が策定できるため、短期間で採算ベースに乗るケースが多い。

このタイプの創業は、創業者が持つノウハウの優位性によりビジネスモデルの優劣が決まる部分がある。新たな技術を持って工業製品を開発する(株)フィアライト（事例 No. 1）や(有)S & A技研（事例 No. 2）は、自社の優位性を市場に対してアピールして、販路を確保することが課題となる。

一方、学習塾を創業した(株)WILL BEE（事例 No. 20）や企業の販売促進サポートを手掛ける(株)エムアンドエムドットコー（事例 No. 18）などの業態は、業務内容がユーザーからイメージされやすく、市場への浸透は比較的容易である。

② スピニアウト型の創業

組織で勤務している人が、何かをきっかけに創業するケースがスピニアウト型の創業である。いわゆる「脱サラ」がこの形態に当たる。勤務先での経験を活かしたスピノフ型の創業と違い、経験のない新しい事業分野で創業する形態である。

風に強いシャッターのアイデアをもとに創業した㈱沢田防災技研（事例 No. 4）、新聞配達業の権利を手に入れるチャンスを活かした㈱ファースト（事例 No. 19）、浄化槽の洗浄というニッチな分野に参入した㈱環境管理システム（事例 No. 21）などの事例があげられている。

このタイプの創業は、创业者の経験のない分野での開業となるため、事業が軌道に乗るまでに時間が掛かる傾向が見られる。また、U・I ターンの事例がこの形態に集中していることも特徴的である。



③ その他の創業形態

その他の創業形態としては、地域活性化を目的として設立された㈱上代（事例 No. 6）、喜八プロジェクトや趣味を生かして創業した石田コーポレーション（事例 No. 12）、建設業の農業参入で創業した㈱大山ブルーベリー（事例 No. 7）などがあげられる。



（2）ビジネスモデルの客観的分析

創業年度が新しい企業でビジネスモデルの成熟度が高い事例としては、学習塾の㈱WILL BEE（事例 No. 20）、イタリア食堂のターナ・カプリッチョ（事例 No. 10）、ラーメン店の石田コーポレーション（事例 No. 12）があげられる。これらの企業は、ユーザーに業務内容が分かりやすく、かつサービスの善し悪しの判断が付きやすい業種である。



一方、今までにない新しい事業分野を開拓したり、新しい商品や技術を開発したりして市場に提案するビジネスモデルにおいては、商品開発・市場投入・販路確保など市場から受け入れられるまでに大きな時間が掛かるケースがある。しかし、優位性の高い事業分野を確立したときのリターンも大きく、创业者が自ら持つ経営資源を客観的に分析してビジネスモデルを成熟させるスケジュール管理を行う必要がある。

（3）事業分野と市場規模

事例企業の事業分野を「農水産、食品」「ものづくり」「飲食」「サービス・その他」の4つの分野に分けて市場規模の切り口から分析した。

●図表 3-2-1 ビジネスモデルの成熟

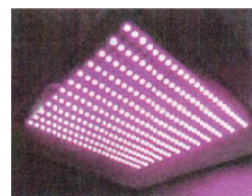
市場規模		創業した事業分野			
		農水産・食品	ものづくり	飲食	サービス・その他
大 ↑ ↓ 小	マス市場		(1)フィアライト (4)沢田防災技研		
	ニッチ市場		(2)S&A技研 (3)日星クリエイト		(14)アヴィスコ (16)LASSIC (18)エムアンドエムドットコー
	コミュニティ市場	(9)漁師中村 (7)大山ブルーベリー (6)上代 (8)めぐみ (15)ライヴ	(13)大山竹炭工房 (5)梨染色工房 よねさと	(17)エムケイ開発 (12)石田コーポレーション (10)ターナ・カプリッチョ (11)アルコバレーノ	(22)喜ハプロジェクト (24)DARAZコミュニティ放送 (23)DARAZ (21)環境管理システム (19)ファースト (20)WILL BEE

① 農水産・食品分野

地域の農畜産水産物を加工し、コミュニティ市場に流通させている事業分野である。自然に恵まれたこの地域の特性を利用した事業分野とも言える。いずれの企業も、現在コミュニティ市場での販売にとどまっているが、ターゲットを絞り込んで大消費地のニッチ市場に売り込んでいくことを目指している。そのためには、商品の供給体制の整備や販路の確保などの課題があげられる。

② ものづくり分野

ものづくり分野では、工業製品に関わる技術、製品などの開発を手掛ける分野と地域の自然素材を原料とする製品を作る分野に分けられる。工業製品分野では、LEDの開発を手掛ける(株)フィアライト(事例 No. 1)や強度の高いシャッターの開発を手掛ける(株)沢田防災技研(事例 No. 4)などニッチ市場からより大きな市場への売り込みを目指している。



一方、自然素材分野では、竹炭製品の開発を手掛ける(株)大山竹炭工房(事例 No. 13)や梨染色工房よねさと(事例 No. 5)があるが、いずれも製品の開発段階でありコミュニティ市場での販売実績を積んでいる状況にある。

③ コミュニティサービス分野

コミュニティ市場をターゲットにした飲食、サービス業をコミュニティサービス分野として分類している。地

元住民をターゲットとした飲食店（事例 No. 10～12）や学習塾（事例 No. 20）、コミュニティFM放送局（事例 No. 24）などがあげられる。この分野の企業は、コミュニティエリア内にてビジネスモデルが完結しており、適正規模での事業運営が求められる。



④ システムサービス分野

地域で創業しているが、サービス内容がパッケージ化されており、他のエリアでの事業展開も可能な分野をシステムサービス分野として位置づけている。

特定保険診断のシステム開発を行っている合同会社アヴィスコ（事例 No. 14）、都会地のIT企業をターゲットにしたメンタルヘルスケアサービスを展開する株式会社LASSIC（事例 No. 16）など、ニッチ市場におけるビジネスモデルの確立を目指している。



（4）まとめ

① 自らの経営資源を見つめる

今までにないアイデア・技術で商品を開発する、地域のお客様に喜んでもらう飲食店を作る、コミュニティ活性化のためのビジネスを作るなど創業を志す起業家には、それぞれの思いがあるはずである。しかし、思いだけではビジネスの成功は出来ない。創業する事業分野についてのノウハウや技術に加え、ビジネスをサポートしてくれる人的ネットワークや資金力などを客観的に見つめてビジネスモデルを作り上げることが求められる。

② 勝負する市場を考える

前述のとおり、事業分野とターゲットとなる市場は、密接な関係がある。農水産・食品分野やものづくり分野のコミュニティ市場で事業展開しているグループも、本来はニッチ市場も見据えてビジネスモデルを描いているが、そのステージに至っていない。

また、ものづくり分野で工業製品を手掛けるグループも、マス市場への展開を模索しているが道半ばである。それぞれの事業分野においてターゲットとする市場があり、その市場へ商品・サービスを浸透させる道筋が違ってくる。自らの持つ経営資源と市場の状況を勘案してビジネスモデルを作ることが必要である。

③ やる気が肝心である

リスクの伴わない創業はない。細部にわたるビジネスモデルの検討は必要であるが、最後に重要となってくることは事業を成功させるという「創業者の強い思い」である。

経営者と勤務者の大きな違いは、自らの意志でビジネスのフィードバックを繰り返すことである。自分のやりたいことに取り組んでいるとき人は大きな力を出すものである。自分の信じるビジネスモデルを作り上げるという強い意志がビジネス成功の大きな鍵となる。

3. Uターン・Iターン創業の現状

今回の調査事例 24 件の中には、Uターン創業の事例 5 件、I ターンの事例 1 件の合計 6 件が含まれている。今回は、U・I ターンに絞った調査項目は設けていないものの、そのような創業は地元者の創業には見られない経験やノウハウ、アイデアに富んでいる例が多く、地元社会や事業者の参考になり、良い意味での刺激を与えてくれる。

地元・鳥取県とは異なった環境、特に経済環境に大きな違いがある地域での生活体験や職業体験をお持ちの方々が、なぜ鳥取県での創業を思い立ったのかは非常に興味があるところである。6 事例の調査報告書の中から特徴ある事例を拾い出し傾向と特徴の考察を試みたい。

(1) 該当各企業のU・I ターンの特徴

<事例 No. 8> ㈱めぐみ

社長の濱田氏は、東京での広告・イベント企画等の経験で培った企画立案ノウハウ、ネットワーク構築ノウハウを地元Uターン後の経営管理業務で更にブラッシュアップした後に創業した。黒豚と地元の豊かな里山のシンボルである「どんぐり」を結び付け、ヨーロッパの高級食材である「イベリコ豚」をイメージさせる高付加価値豚の「トリコ豚」の創出である。

濱田氏の事業展開は、新たに創出した「トリコ豚」の飼育は実績のある専門家に任せ、生産された豚肉の販売やその豚肉を使ったコロッケや豚まん、餃子等の商品開発・販売に専念するというものである。この販売活動の中で東京でのセールスプロモーション経験や構築してきた人脈は大いに役立っており、高いマスコミ露出度、都市部への取引先の開拓、ネット通販などで着々とその成果を上げてきている。



<事例 No. 9> ㈱漁師中村

当社の中村社長は、埼玉県からのIターン組である。近年は、地元でも素もぐりによる海草採取という漁法はもちろんのこと、網漁でも新規参入者は極端に減少してきているのが現状である。

日本海の高産物に魅力を感じ、さらには素もぐりにより採取した海草の粉末化による「海の野菜シリーズ」の商品化と都市部への販売という事業展開には、地域外、とくに首都圏から鳥取の産品の商品価値を俯瞰するという視点が感じられる。

日頃から地元産品に慣れ親しんでいる私達が考える以上に、他の地域、特に日本全国から産品が集まってくる首都圏でより高い評価を得ている鳥取県産の商品は農水産物を中心として多数存在



する。「鳥取県田舎暮らし体験」を通して、鳥取の漁師というライフスタイルの魅力と、鳥取の海草や鮮魚の商品としての魅力の両方を見定めたいという創業といえる。

<事例 No. 10> ターナ・カプリッチョ

漁師中村の項でも触れたが、鳥取の魚介類をはじめとした食材は本当においしく、東京などの都市部ではそのおいしさは非常に高い評価を得ている。このことは、料理を食する消費者以上に、調理に携わる料理人にその意識が強いようである。

レストラン等の業界においても、新メニューや素材、味付けや食器、店舗内外装などの新しい情報は東京に集中するため、一定規模以上の飲食店やホテルなどでは若手を東京等に派遣して情報収集や修行をさせるケースも多く、その際に改めて地元食材の魅力を再認識するそうである。



本ケースも、東京での修行期間中に洋食店の運営ノウハウの習得や好まれる店舗施設の情報収集などを積み重ねたうえで、素材の味よりもソースの味を重視する傾向にあるフランス料理ではなく、鳥取のおいしい素材そのものの味をより引き立たせやすいイタリア料理を選択しての創業である。

<事例 No. 13> ㈱大山竹炭工房

一時期、竹炭の高い消臭能力や調湿機能が話題となった。使い道がなくなり、地域の厄介者となっていた竹の新たな用途ができ、製品販売で収入が得られるということから、各地に大小の竹炭工場が作られた。しかし、このブームは、需要をはるかに上回る供給過剰状態を生み、竹炭製造がビジネスとしてなかなか成り立たない状態を生んでいる。

当社のケースは、大廻社長が理学療法士として神戸に在住中に竹炭研究所との関係で竹炭の効果や用途について十分調査研究を重ね、その用途や需要を判断した上での起業である。ターゲット顧客を高齢者や障害者、ペット愛好家にしぼり、高級ニット製造者とのコラボレーションによる竹炭入りマットや竹炭入りパックの製品化、そして、高齢者福祉施設や障害者施設、医療関係機関やペットショップなどの販売チャネルを選定するというビジネスモデルには、神戸での前職の経験が余すところなく活かされている。



<事例 No. 16> ㈱LASSIC

元来、システム開発・ITコンサルティング業は、都会地での業務経験を積んだ後、地元へUターンして創業するという事例が多く見られる業種である。

当社も優秀な人材を集めやすく、なおかつ相対的に安い人件費を武器としてITベンダーからのシステム開発を請け負ってきた。しかし、IT業界の危機的なメンタルヘルスの状況と地元鳥取の豊かな自然環境、IT業務

の対極にあるような農作業を結びつけることで、「リワーク支援サービス」という新たなサービスを立ち上げた。過酷な労働環境からメンタル的な問題を抱え、職場を一旦離脱した社員の職場復帰を促すサービスである。

このプログラムは、メンタル的に問題を抱えた被訓練者に、初期段階にはIT業務とは全く関係のない農作業に従事していただき、様子を見ながら徐々にITに関連する業務への従事比率を上げていき、最終的には通常のIT業務に復帰で

きるようにするというものである。創業後に立案された新規事業ではあるが、自然環境や農業という地元の資源を活用し都市部の潜在的ニーズに対応していくという、我々にも非常に参考になる事例である。



(2) U・Iターン事例から学ぶべき点と鳥取県としての対応策

① 厳しい競争環境下での業務経験の有無が成否のポイント

情報化の進展が著しい今日、都市と地方の情報格差は以前に比べれば解消されつつあるものの、その質や量、鮮度などには未だ大きな開きがあるのも事実である。そして、大量の情報の中から自分や自分の事業活動にとって本当に有益な情報を見出し、それをビジネスモデルとしてどのように構築していくのかという能力は、都市部の厳しい競争環境下での業務経験を通じたほうがより培われやすい。



上述した今回の調査事例からも、顕在化初期のニーズや潜在的にあるニーズを満たすために、鳥取の環境や農水産品、人材などの地域資源を上手に組み合わせて事業化していることが伺える。これらの事例は、いずれも一定の成果を上げているものであり、標的顧客の特定や満たすべきニーズの明確化がなされているが、一般的な地元創業の事例や創業にまでに至らなかった計画段階の事例には、そのような顧客指向の視点が弱い、または欠けているケースが多く見られる。

② U・Iターン创业者の誘引・支援の充実が不可欠

地元の創業数が減少傾向にある中、地元创业者や創業予備軍への支援はもとより、地元資源の新たな魅力や用途を引き出し、地元事業者や创业者にも新たな気づきをもたらしてくれるU・Iターン创业者の誘引や支援の重要度は更に高まっている。

資金や施設の調達支援、販売支援や技術支援、さらには住居地としての魅力の向上のための住環境整備などの政策面での創業支援施策の充実はもとより、製造や販売、人材斡旋などの企業間パートナーシップを結びやすい風土の醸成など、民間ベースでの受け入れ態勢の整備が「魅力ある創業地」となるためには必要であると思われる。

③ とっとり「起業の種」の情報発信

そして、何よりも必要なのが鳥取の地域資源としてどのようなもの、「起業の種」が存在しているかという情報の発信である。

対企業向けには県の駐在事務所を通じて一定の広報がなされているが、U・Iターンも視野に入れて創業を目指す個人にまで届く、そして私達が資源としてあまり重視していないものまでをも網羅した「鳥取カタログ」を今後いかに整備していけるかが、U・Iターン創業者獲得の成否の岐路になるのではなかろうか。



4. 創業・ベンチャー支援の現状

本報告書で紹介した24件の創業・ベンチャー事例では、そのほとんどが何らかの公的または民間による支援制度を利用している。

一方、支援機関側においても、新たな産業と雇用を創出する担い手を育成・支援することが年々その重要性を増していることから、多様な支援メニューを用意している。また、とくに景気が低迷している近年においては、新たな芽を育て成長をサポートする施策を強く打ち出している。

ここでは、鳥取県における民間（商工団体等）および行政機関のさまざまな支援策のうち、特徴的なもののみを紹介する。（なお、国、県、市町村および民間ベースの支援の詳細については、参考資料編を参照されたい）

（1）民間による支援

① 商工団体

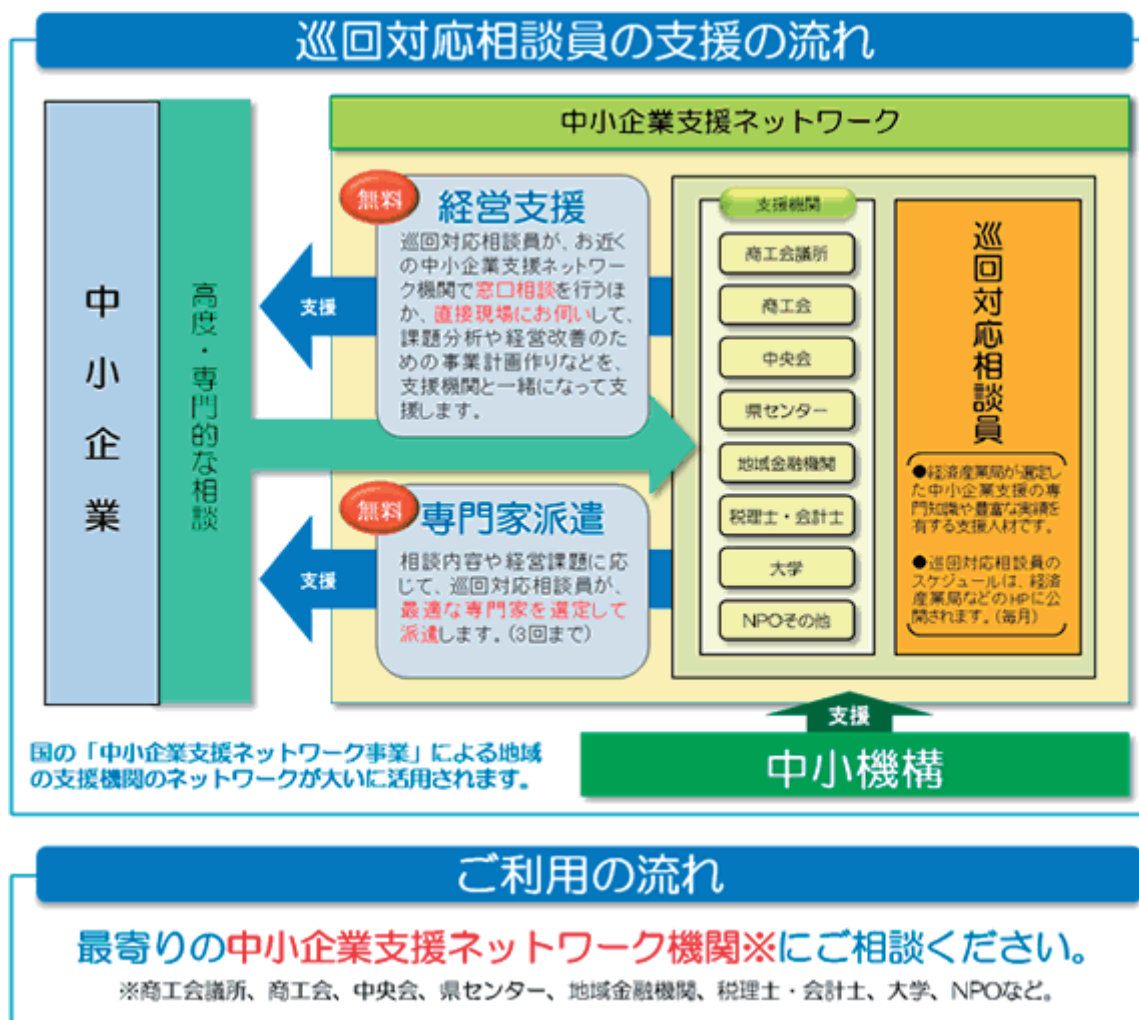
1) 国の中小企業ネットワーク強化事業による創業支援

平成23年4月、中小企業が抱える高度専門的な課題の解決を図ること、および中小企業にとって日常的な経営相談先である中小企業支援機関のサポートを目的に「中小企業支援ネットワーク強化事業」が全国的にスタートした。

鳥取県の場合、商工会議所、商工会、中央会の商工団体をはじめ、(財)鳥取県産業振興機構、(地独)鳥取県産業技術センター、大学、金融機関等からなるネットワークを構築し、国が選定した中小企業支援の豊富な実績を有する9名のサポートアドバイザー（巡回対応相談員、以下「SA」）が、各支援機関に配置されている。具体的な支援の方法としては、「窓口相談・巡回相談」と「専門家派遣」があり、創業、事業再生の課題に対しても直接対応している。



ネットワーク下の支援機関では、創業の窓口相談等において支援機関だけでは対応しきれない相談について、SAを介し専門家を派遣することで解決でき、創業予定者の幅広い支援ニーズに対応する手段として役立っている。



2) 鳥取県雇用創造協議会「とっとり雇用創造未来プラン」の創業・ベンチャー人材育成研修

厳しい雇用情勢を改善し、県内の雇用機会を創出するため、雇用対策事業のひとつとして、鳥取県や市町村、経済団体等とともに「鳥取県雇用創造協議会」を設立し、「とっとり雇用創造未来プラン」を計画している。このプランには、①雇用拡大メニュー、②人材育成メニュー、③就職促進メニューがあり、「創業・ベンチャー人材育成研修」は人材育成メニューのうちのひとつである。

商工会議所・商工会においては、従来の国の「創業塾開催事業」に替わるものとして、この創業・ベンチャー人材育成研修事業を雇用創造協議会より委託を受け、県内東・中・西部の3ヶ所で創業塾を開催している。創業塾では、創業や起業を考えている人を対象に、事業を開始するための心構え、ビジネスプランの作成、融資制度や創業事例の紹介など約30時間（無料）の講座を開講し、創業時に必要な知識・技術の習得を目指している。

商工団体の現場での創業支援では、创业者の計画が甘く、また準備不足から創業後に思うように売上が上がらない事業者が見受けられ、創業計画段階でのきめ細かな支援が求められる。

この創業塾では、自らの事業構想をしっかりとプランニングすることを講座目的としており、現在の事業化のステージを見極め、開業の心得えから市場リサーチの必要性、立地環境、優位性（強み）などを客観的に計画事業が見えるようにするところは非常に有効な支援策である。



●図表 3-4-1 平成 23 年度に開催された創業・ベンチャー人材育成研修「創業塾」

	期 間	場 所	定員	講 師
東部地区 鳥取商工会議所	11 月 20 日～5 日間 (全 30 時間)	鳥取市 白兔会館	30 名	(株)アールアンドシー 中小企業診断士 西野公晴
中部地区 中部商工会センター	11 月 20 日～5 日間 (全 30 時間)	倉吉市 倉吉シティホテル	20 名	(株)社長室 中小企業診断士 井脇 寛
西部地区 米子商工会議所	11 月 15 日～8 日間 (全 32 時間)	米子市 米子商工会議所	40 名	税理士法人田中事務所 田中義晴 ほか

3) 中心市街地での創業を支援（チャレンジショップ制度）

鳥取、米子、倉吉の各商工会議所では、中心市街地活性化の一環でチャレンジショップの運営による創業支援を行っている。チャレンジショップとは、商売を始めたいが経験もなく、最初から独立店舗で始めることが困難な人に対し、中心市街地の店舗を安価な家賃で一定期間貸し出し、出店を支援する制度である。入居期間中は、専門家派遣や研修などの支援を受けながら、独立開業へ向けた経営を学んでいく。

チャレンジショップのメリットとしては、補助制度により賃借料が安く、開業時のコストを抑えることができるとともに、出店者同士の交流により情報交換ができる等が挙げられる。

●図表 3-4-2 鳥取県内におけるチャレンジショップ

・鳥取地区

名 称	B e g i nびざん
対象業種	小売業、飲食店（軽飲食に限る）、サービス業
契約期間	6 ヶ月（契約更新は2回が限度）
建物面積	4店舗、547㎡
家 賃	物件面積のうち利用面積分の1／2の額を徴収



「B e g i n」では、平成 12 年からの卒業生 66 名のうち 44 名が市内で開業するなど、出店者の 6 割以上が独立して新規開業につながっている（H22. 1. 20 現在）。

・米子地区

名 称	ちゃれんじ本舗
対象業種	小売業、サービス業（飲食業は不可）
契約期間	6ヶ月（更に6ヶ月の延長が可能）
建物面積	1店舗3区画、店舗A、B、C
家 賃	月額5,000円



・倉吉地区

名 称	あきない塾
対象業種	業種は問わない（居酒屋等の酒を扱う業種は不可）
契約期間	6ヶ月（更に1回を限度に更新可能）
建物面積	1店舗3区画、18.78㎡
家 賃	月額4,800円～5,500円



なお、鳥取市中心市街地の空き店舗数は一進一退であり、平成17年7月とH22年3月の比較では、中心市街地全体の商店数約500店に対し、空き店舗は66店で変化がない。店主の高齢化等による廃業もあることから、増減の変化なしに推移している背景には、鳥取地区における44名の開業者輩出など、チャレンジショップの成果が寄与しているといえる。

② TKC全国会の創業支援

全国の税理士等の集団であるTKC全国会では、創業計画に関する各種支援ツール等をシステム化し、加盟する税理士に提供している。TKC全国会は、全国に支部組織があるが、鳥取県内においてはTKC山陰SCGサービスセンター（米子市）が中心となり、会員の税理士・公認会計士が企業の創業を積極的に支援する体制を整え、日々の支援にあたっている。

また、TKCは創業セミナーなどの開催にも積極的で、日本政策金融公庫、商工会議所と共催した「創業応援セミナー」では、創業計画書を作成するための会計知識や利益計画の立て方など税理士の専門分野を活かした指導を行っている。



（2）行政による支援

① とっとり発ベンチャー企業創出・育成総合支援事業

（財）鳥取県産業振興機構では、鳥取県から国内外に打って出ようとする高付加価値を生み出す可能性を秘め

たベンチャー企業に対し、創業前から成長軌道に乗るまでの間、その技術や経営ノウハウ等の評価、販路開拓、資金調達、その他経営課題に関し、企業の状況に応じた総合支援を行っている。

1) 専門コーディネーターの配置

当財団にベンチャー支援グループを設置し、育成専門員（コーディネーター）を配置。技術評価や法務、会計、その他企業経営に係る諸課題に関し、個別に契約した専門家（税理士、司法書士、試験・研究機関等）に相談できる体制を構築している。

2) とっとり発ベンチャー企業補助金

起業（法人設立）時の資金負担を大きく軽減し、活発な起業を促進するため、起業に係る経費や起業直後一定期間に要する一般的な管理費を対象としたベンチャー企業補助金を創設している。

●図表 3-4-3 とっとり発ベンチャー企業補助金の概要

補助対象者	・鳥取県産業振興機構のベンチャー支援グループのサポートを受けていること ・鳥取県経済成長戦略の戦略的推進分野に属する事業を実施する中小企業者等
補助対象経費	起業に要する経費（事務所賃貸料、従業員人件費、市場調査費等）
補助対象期間	起業前12月＋起業後12月
補助金の額	補助対象経費の1／2以内（上限500万円）

3) ビジネスプランコンテスト・シンポジウム

技術、ビジネスモデルに関して専門家が評価・アドバイスをを行うコンテストを開催している。審査委員から事業化に向けたアドバイスや支援が受けられる。入賞者はシンポジウムにて発表・表彰する。

●図表 3-4-4 とっとり発ベンチャー企業補助金の概要

対 象 者	申請後1～2年以内に創業または新規事業開始を目指す個人、法人
対象分野	鳥取県経済成長戦略の8分野と4つの産業基盤分野を対象
入賞・特典	最優秀賞50万円 1件、特別賞30万円 3件

② 起業化支援室（インキュベーションルーム）による支援

（地独）鳥取県産業技術センターでは、鳥取・米子・境港の3施設に起業化支援室を用意し、研究意欲のある企業および研究スペースを必要とする企業等に研究のできる環境を整え、研究施設や技術支援等の面から強力にバックアップしている。



なお、この施設の利用可能期間は、3年以内（ただし、最長6年まで継続使用のための更新可）であり、鳥取施設には、㈱沢田防災技研（事例No.4）、㈱勝原製作所、㈱n i d o、㈱HRD、シンフォニーエレクトロニクス㈱、㈱三友が入居している（下線は創業5年以内の企業）。

●図表 3-4-5 起業化支援室（インキュベーションルーム）料金表（鳥取施設の場合）

区 分	面積（㎡）	通常の使用料（月額）	H24.3までの使用料
第1～2起業化支援室	30	39,900円	15,000円
第3 〃	29	38,570円	14,500円
第4 〃	57	75,810円	28,500円
第5 〃	26	34,580円	13,000円
第6 〃	24	31,920円	12,000円

（3） まとめ

行政機関（国、自治体など）および民間団体（経済団体など）による様々な創業・ベンチャー支援策を、「カネ（経済的支援）に関わるもの」と「経済的支援以外の人的支援」に区分して下記に整理する。

●図表 3-4-6 創業・ベンチャー支援策の区分

	経済的支援	経済的支援以外の人的支援
国	・ 起業支援ファンド ・ ベンチャー企業投資促進税制 ・ 新規開業資金 ・ 新創業融資制度 ・ 女性・若者・シニア起業家資金 ・ 地域再生中小企業創業助成金 ・ 受給資格者創業支援助成金 ・ 中小企業基盤人材確保助成金	・ ベンチャープラザ ・ 販路ナビゲーター創出事業 ・ 起業相談会（日本政策金融公庫）
鳥取県	・ 中小企業小口融資 ・ 新規参入資金 ・ とっとり発ベンチャー企業補助金	・ 専門コーディネーターの配置（機構） ・ ビジネスプランコンテスト（〃） ・ 産業技術センターの起業化支援室
市町村（鳥取市）	・ 新ビジネスプラン奨励事業 ・ ソーシャル・コミュニティビジネス支援事業 ・ 空き店舗対策事業補助金	

	経済的支援	経済的支援以外の人的支援
民 間	・ 国・県・市の制度による資金調達支援	・ 中小企業支援ネットワーク強化事業 ・ 創業・ベンチャー人材育成研修 ・ チャレンジジョブ制度 ・ TKC全国会の創業支援

① カネ、人材育成など、手厚いメニュー

わが国においては、様々な創業・ベンチャー支援メニューが用意されており、とくにカネの面をはじめとする経済的支援策は充実している印象にある。開業資金のスムーズな確保は創業支援では重要であり、国の支援としては日本政策金融公庫の国民生活事業において各種事業資金が手厚く準備されている。

一方、経済的支援以外の人材育成等の支援では、商工会議所・商工会が国から委託を受けて行う「創業塾」が廃止されたものの、平成 23 年度は鳥取県雇用創造協議会事業の「創業・ベンチャー人材育成研修」において補完し実施された。(財)鳥取県産業振興機構および県内の商工団体は、このような創業人材を育成するうえで中核を成す支援機関に位置することから、国の中小企業支援ネットワーク専門家派遣事業をうまく活用し、きめ細かな支援対応に目を向けている。

また、市町村においても独自の支援策が講じられており、中でも市内中心市街地における空き店舗への入店対策としての創業支援に力が注がれている。

② 創業前から成長軌道に乗るまで、総合的に支援する仕組みが重要

よく、創業予定者から「様々な支援メニューがあるが、本当の起業時には利用できるものが少ない」と指摘されるケースがある。創業時での第一ハードルは資金調達であり、最近では、融資による調達よりも公的補助金を希望する傾向が強い。創業初期段階の事業リスクを考えるうえでは、返済義務のない公的補助金を求める心理からこのような声が聞かれるものと思われる。

しかし、創業の成否を決定する最大のポイントは創業者自身の「ヒト」であり、本来は創業予定者の現在のステージに沿った一貫した育成支援こそ注力されるべきである。そういう意味では、従来、商工団体が実施してきた「創業塾」で経営知識を習得する機会や、専門家派遣による創業実現へ向けてのフォローアップ支援などが開業後の成功への支援ポイントとなる。

さらには、雇用の増加や地域への波及効果の高い創業を支援するためには、何よりもビジネスプランの評価が重要となる。この点では、平成 23 年度から(財)鳥取県産業振興機構がベンチャー企業の創業前から成長軌道に乗るまでを総合的に支援する仕組みを構築しており、今後、研究開発型や全国への販路拡大型などの価値の高い企業の創出が期待される。



5. 鳥取県立図書館の創業ビジネス支援

鳥取県における様々な創業・ベンチャー支援策の中で、全国に先駆けた取り組みとして誇れる事案がひとつある。それが、鳥取県立図書館（真嶋館長）の「創業ビジネス支援」である。

<事例 No. 4> ㈱沢田防災技研のケース

「図書館なんて、本を借りるところだと思ってました」当社社長の沢田氏は、そう述懐する。彼は、平成16年頃に風災害によるシャッターの破損を防ぐ防災機器「シャッターガード」の製品開発を思いつくが、それが本当にビジネスとして成立するのか全く自信がなかった。

ある日、シャッターの資料について調べるために図書館を訪れると、相談窓口の小林課長(司書)は、

「世の中にシャッターって、何枚あるんですかねえ」

と呟きながら、パソコン画面を次々と検索…。それから約2週間後、何と段ボール1箱分の資料が沢田氏あてに届いた。それは、国会図書館をはじめ公立図書館、大学・研究機関など全国から取り寄せた風力学や気象データ、業界資料、特許出願に関する資料などで、中には購入すれば20万円以上もする貴重なデータ等も含まれていた。

また、小林氏は鳥取県産業技術センターのA氏、弁理士のB氏、司法書士のC氏、金融機関のD氏といった個人名を挙げて各関係機関のキーマンを紹介してくれた。不思議なことだが、同じ組織でも担当者が異なると全く対応が異なることは、よくあるケースだ。沢田氏は、平成19年4月にベンチャー企業を設立。その後の活躍ぶりは、第2章P14～15に記載のとおりである。



<事例 No. 16> ㈱LASSICのケース

平成22年4月30日、鳥取県知事公邸にて鳥取県、県教育委員会、鳥取市、鳥取環境大学と当社の5者による「IT業界エンジニア向けリワーク研修事業」の調印式が行われた。その詳細については、第2章P38～39に記載のとおりだが、この事業を当初からコーディネートしたのが鳥取県立図書館である。

前年の21年8月、鳥取県庁内に「ベンチャー応援会議」が発足した。この会議は、図書館長(当時)の『皆で寄ってたかって応援しよう!』との呼びかけで、各テーマに応じた庁内関係各部署や教育委員会の課長クラス、大学、商



知事公邸での調印式（平成22年4月30日）

工会議所などのメンバーが集まり、出席企業の事業案件・課題等について皆で議論し、知恵を出し合う「堅苦しくなく、サロン風なミーティング」（館長）である。

当社の「リワーク研修事業」は、こうした議論を通じ、次第に事業概要が固まっていった経緯がある。鳥取県の地域特性を活かし、キャリア形成とメンタルヘルスを融合させる取り組みは全国的にも例がなく、関係各方面から大きな注目を集めている。さらに、23年4月には、当社の「災害バックアップセンター(仮称)構想」についても、関係者出席のもと「ベンチャー応援会議」が開催されている。

（１）それは、米国では当たり前？

「起業しようとする人を全面的に応援する図書館があります…」女性アナのナレーションとともに、TV画面は鳥取県立図書館の全景に…（平成19年5月7日放送、NHK「ニュースウォッチ9」より）。

国内に約3,200の公共図書館があるといわれるが、15年9月の地方自治法改正により、全国98市区町村の計203の図書館に指定管理者制度が導入されている¹。様々な行政機関に民間ノウハウを取り入れること自体には賛成であるが、大切なのは組織形態ではなく、サービス内容の充実である。

米国では、公共図書館によるビジネス支援は100年以上に及ぶ歴史がある。図書館の職員が企業や商店を訪問し、市場調査、新商品開発などのヒントについて相談を受け、全米の図書館や専門機関のネットワークを駆使して情報提供するサービスが当たり前に行われている。こうしたサービスは、「レファレンスサービス(reference service)²」と呼ばれ、わが国においても平成12年12月に、これを推進するための組織として「ビジネス支援図書館推進協議会」が設立されている。

（２）創業・ビジネス相談は年間100件超

鳥取県立図書館では、平成15年に館内にビジネス支援のワーキンググループを設置。「来館者を待つのではなく、積極的に県民を支援しよう！」との方針のもと、翌16年4月より本格的なビジネス支援がスタートした。具体的には、県内各所で開催されるビジネス関連セミナー等への「出前図書館」、創業・起業相談の定例開催、ビジネス書籍コーナーの設置などである。

「出前図書館」では、1回につき最高400冊の書籍を移動車で運搬する。現在では、創業・ビジネス相談（開業後の相談を含む）は年間100件超、うちこれまでに10件以上が実際に起業に至っている。



¹ 平成20年10月現在。文部科学省調査

² レファレンスサービス：図書館職員が利用者から寄せられた質問や相談にもとづき、外部専門家への紹介や必要な情報源（機関・担当者名など）を知らせるサービス。リファレンスサービスともいう。

（３）「第１回 LIBRARY OF THE YEAR」など数々の受賞

「単にビジネス書籍を並べるだけでは支援にならない。現在は、むしろ情報過多の時代。公共図書館のコンシェルジェ³機能が試されている」と、小林課長は言う。その後、鳥取県立図書館は全国に先駆けた取り組みが評価され、「第１回 LIBRARY OF THE YEAR」（平成 19 年 1 月）、「中国地域産官学連携・地域連携基盤整備功労賞」（同 20 年 7 月）など数々の表彰を受けた。

最近では、大企業でも社内に資料室を持つ例は少なく（地方の中小企業はなおさらである）、東京など大都市圏ではこれらの支援サービスを有料ビジネスとして行う民間事業者まで存在する。こうした状況下、鳥取県立図書館の取り組みは公共機関における中小企業支援のあり方を示すひとつの道標といえる。



中国地域産官学連携・地域連携基盤整備功労賞を受賞(20 年 7 月)

³ コンシェルジェ：フランス語で「案内人」の意味。現在は、有名ホテルの「総合相談窓口案内人」等の意味で使われる。

第4章 提言

1. 創業（開業・起業）支援のあり方

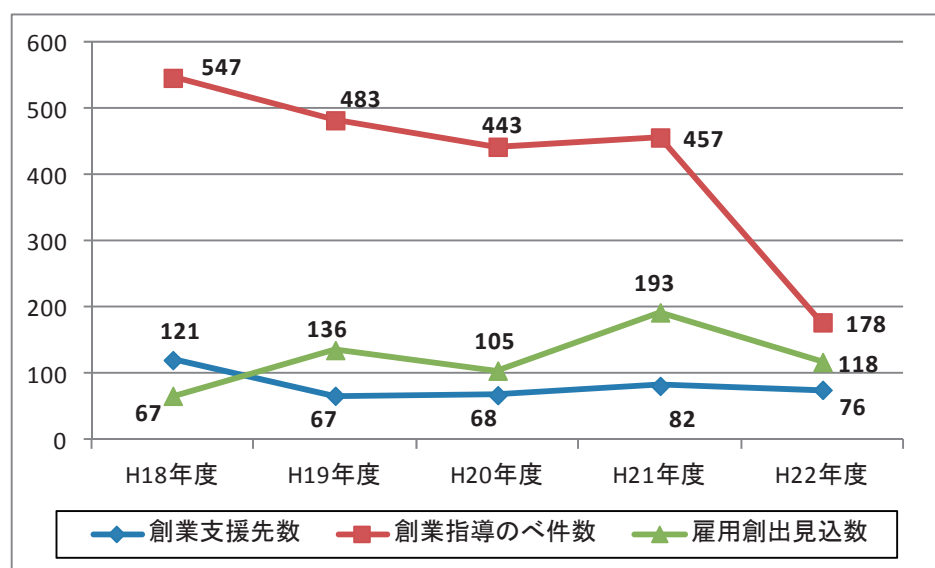
（1）創業塾廃止後の支援は？

事業仕分けにより、平成23年度から従来の国庫予算を活用した創業塾⁴と経営革新塾は廃止となった。

このうち、創業塾については、鳥取県内においても鳥取・米子の商工会議所および商工会連合会（商工会・産業支援センター）を中心に開催され、平成22年度までに延べ約1,000名の受講生を集め、うち約180名の受講生が開業を果たした。永く開業・起業を支えてきた創業塾と経営革新塾の廃止は、創業（開業・起業）希望者のみならず支援する側への影響は大きいと言える。

創業塾と経営革新塾を開催してきた商工会議所と商工会（商工会連合会）には相談窓口が常設されているが、創業（開業・起業）希望者等にそれが十分に周知されていると言えず、創業塾と経営革新塾に代わる機能整備が望まれ、支援機関によるワンストップ支援体制の整備と支援のネットワーク化が期待される。

●図表 4-1-1 鳥取商工会議所における創業相談窓口での支援件数



（資料）鳥取商工会議所。

（2）支援のワンストップ相談窓口体制と支援機関ネットワークの必要性

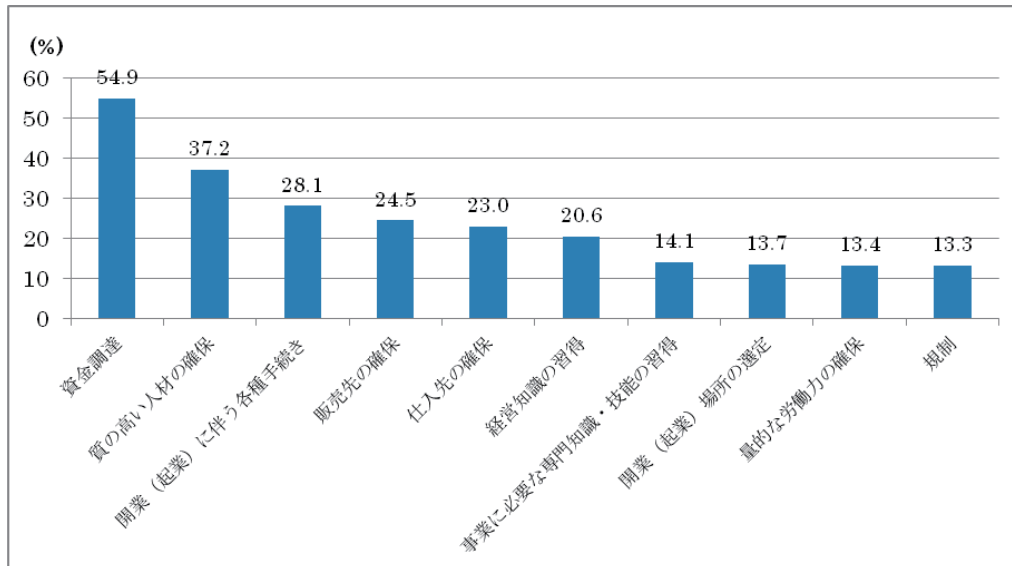
どのような支援機関によるワンストップ相談窓口体制と支援機関ネットワークが必要であるかを知るためには、創業（開業・起業）希望者が開業前（準備期間中）や開業後に感じた課題は何であったかについて、検証する必要がある。

⁴ 平成13年度から国の中小企業対策施策として、創業・第2創業（新分野進出）促進を目的に創業塾（全国商工会連合会と日本商工会議所受託事業）が本格的に全国各地の商工会議所や商工会（商工会連合会）で開催されるようになった。

① 開業前の課題

「中小企業白書 2011 年度版」によれば、開業・起業までは、資金調達、人材の確保、マーケティング（販売先・仕入先の確保）が課題となっている。

●図表 4-1-2 開業・起業までの課題（複数回答）

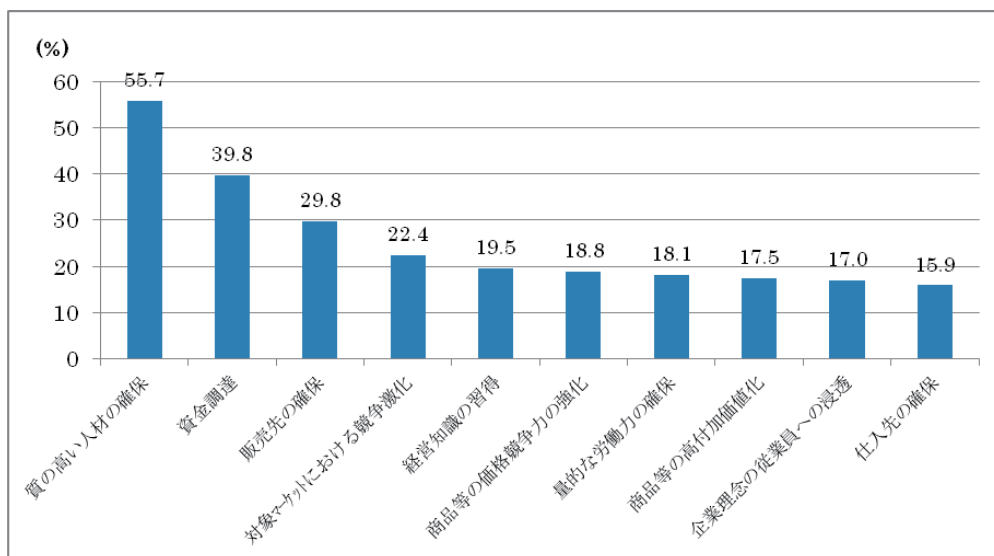


（資料）中小企業庁「中小企業白書 2011 年度版」。

② 開業後の課題

一方、開業後の課題としては、販売先・仕入先確保のほか、対象市場競争激化による商品等の価格競争力・高付加価値化など、マーケティング面が一番の課題となっており、この分野の成否が事業継続のカギとなっていることが分かる。

●図表 4-1-3 開業・起業後の課題（複数回答）



（資料）中小企業庁「中小企業白書 2011 年度版」。

③ 県内の産官学支援機関とその支援機能

鳥取県においては、創業・ベンチャー支援をはじめ、地域企業に対する支援機関として、商工会議所、商工会（商工会連合会）、（財）鳥取県産業振興機構、（地独）鳥取県産業技術センター、および鳥取大学、鳥取環境大学などがある。これらの関係機関は、県、市町村、県立図書館などとともに、担当者レベルで定例的に情報交換を行うなど、一定程度の産官学連携による支援ネットワークが構築されている。

その主な機関および支援機能については、下表のとおり。

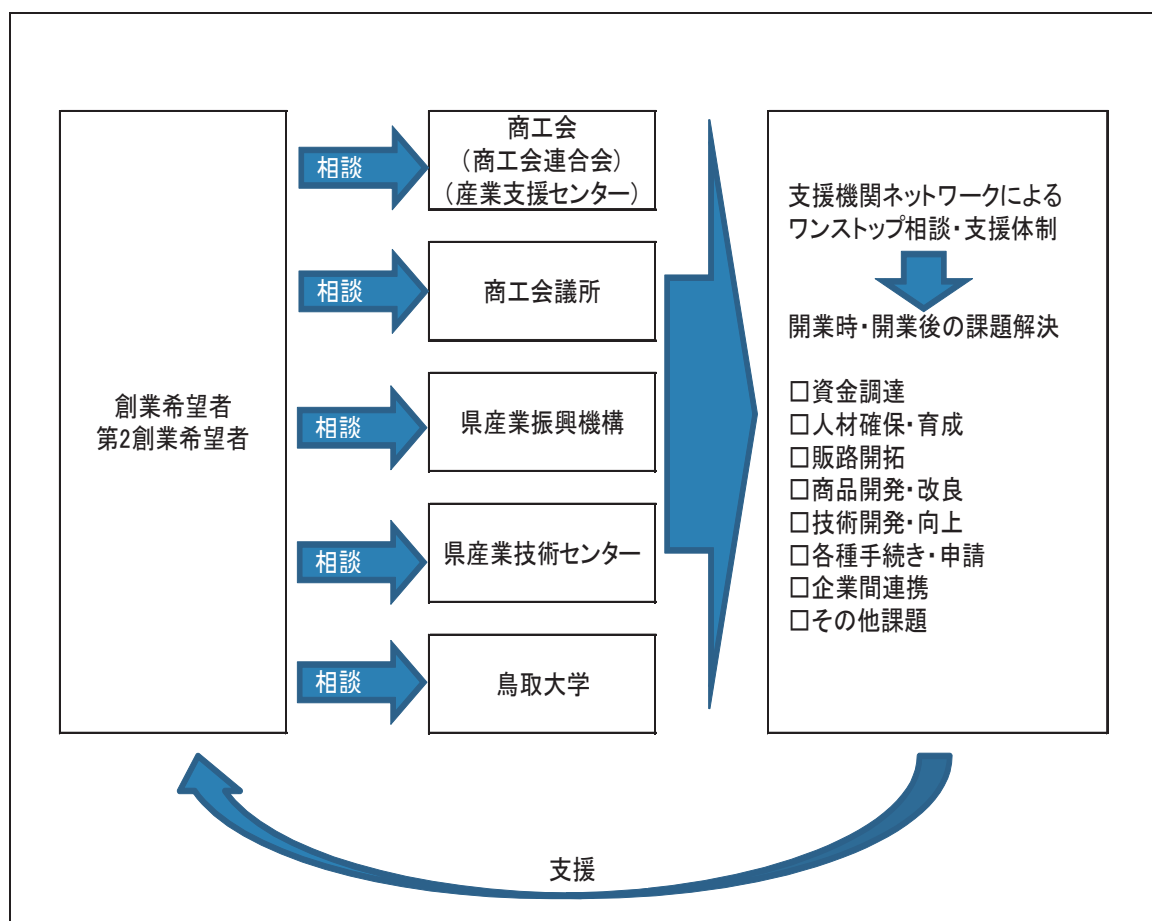
●図表 4-1-4 鳥取県内の産官学支援機関とその主な支援機能

名称	設置場所	主な支援機能
商工会議所	米子市、鳥取市、倉吉市、境港市の4カ所	☐ 金融（日本政策金融公庫、県・市町村制度資金等の斡旋）
商工会 （商工会連合会、産業支援センター）	鳥取市、米子市、岩美郡、八頭郡、東伯郡、西伯郡、日野郡の県内24カ所	☐ 税務（開業届、所得税等の確定申告）、経理（記帳代行） ☐ 労務（労働保険事務組合等） ☐ 経営診断、事業再生、事業承継 ☐ 販路開拓（商談会、企業間連携） ☐ 新規事業（創業、経営革新、新分野進出、農商工連携等） ☐ 上記に付随する計画書・申請書作成 ☐ 専門家派遣
（財）鳥取県産業振興機構	鳥取市、米子市の2カ所	☐ 人材育成 ☐ 新規事業等に関連する各種補助金 ☐ 専門家派遣 ☐ 販路開拓（商談会、展示会等） ☐ 産学金官連携 ☐ 海外進出 ☐ 特許取得・活用
（地独）鳥取県産業技術センター （食品開発研究所）	鳥取市、米子市、境港市の3カ所	☐ 技術相談（技術開発・改良、新商品開発等） ☐ 現地指導（研究員派遣） ☐ 各種試験分析 ☐ 機器利用、施設利用 ☐ 研究開発、受託研究・共同研究 ☐ 起業化支援 ☐ 人材育成（実践的産業人材）
鳥取大学 産学・地域連携推進機構	鳥取市、米子市の2カ所	☐ 共同研究、受託研究 ☐ 知的財産 ☐ 技術相談・コーディネーター ☐ 産学・地域連携イベント

④ 県内支援機関による「ワンストップ相談・支援体制スキーム」の構築

以上のような創業・ベンチャー支援を取り巻く状況について勘案すると、今後は鳥取県内の支援機関による「ワンストップ支援体制スキーム」について提言したい。

●図表 4-1-5 鳥取県内支援機関による「ワンストップ相談・支援体制スキーム」



現在、鳥取県においては「とっとり企業支援ネットワーク」が整備・構築されており、その下地・土台作りは進んでいるが、ワンストップ相談・支援体制がスムーズにいったいとは言い難い。

今後は、各支援機関が相互に連携することにより、創業（開業・起業）希望者や第二創業を目指す事業者が県内の各支援機関のどこに相談に行っても、その課題毎の対応が解決できる「ワンストップ相談・支援体制」が日常的な支援体制として定着していくことが必要不可欠といえる。

さらには、マスメディアの積極的な活用などを通じ、こうした相談・支援体制スキームが創業（開業・起業）・第二創業希望者に認知されるとともに、各支援機関の職員にも十分に認識・定着する工夫が必要である。



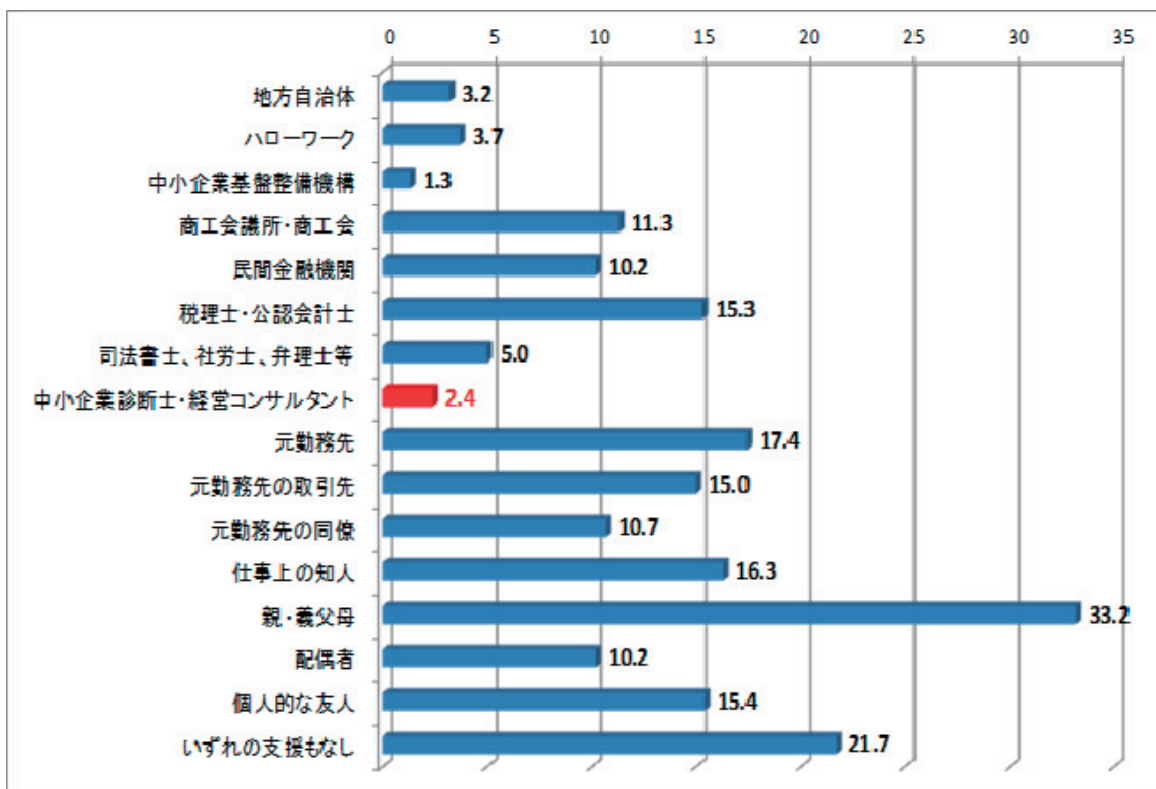
2. 中小企業診断士として何をすべきか？

(1) 低い認知度を向上させるために

第3章で紹介した「新規開業にあたり支援を受けた先」に関するアンケート回答の中に、中小企業診断士の割合はわずか2.4%に過ぎないとの全国調査の結果がある。このことは、ビジネスドクターとしての中小企業診断士が、未だ社会一般に十分認知されていないことを示していると言える。

税や会計の問題なら税理士に、法律問題なら弁護士や司法書士に相談するといった一般的な認識と、創業や事業計画、マーケティングの相談先としての中小企業診断士の認知度には大きな開きがある。

●図表 4-2-1 (前掲) 新規開業にあたり支援を受けた先 (全国、複数回答)



(資料) 日本政策金融公庫 総合研究所「2010年度新規開業実態調査(特別調査)」2011年1月。

鳥取県においては、「中小企業診断士に業務を依頼したことがある」、または「何らかの支援を受けたことがある」という企業は少数である。ましてや、創業前の個人ともなれば、創業に関する相談先としての中小企業診断士の存在そのものを知らないというケースが非常に多いのではなかろうか。

我々中小企業診断士は、支援内容の良し悪しや、使い易いとか使いにくいとかの問題ではなく、まずその存在そのものが知られていないという、大きな根本的問題の存在事実を認識すべきである。

それでは、この「認知度の低さ」を改善し、地域社会の中で本来の役割を果たすために、我々は何をすべきであろうか。

① 各支援機関の活動へ積極的に関与すべきである

創業・ベンチャー支援において、国や自治体、そして商工会議所や商工会など各支援機関が果たす役割が極めて大きいことは言うまでもない。また、中小企業診断士もこれまで大きな業務の柱として、その活動に一定の参画をしてきている。

しかし、鳥取県においては「依頼可能な中小企業診断士の数が少ない」、「診断士サイドからの営業活動もあまりない」等の理由からか、相談・支援業務に中小企業診断士を活用していこうという意識はあまり高まってきてはいないように思われる。

さらには、創業支援にかかわらず、各種相談や特に多くの社員と触れ合う機会となる社内研修等を通じて、県内商工団体等の会員企業やその多くの社員に中小企業診断士の存在や機能・意義などについての認識を持って頂くことは非常に重要である。



我々診断士は、このような支援機関の活動により活発にかかわっていくために、その阻害要因の分析や改善等に、これまで以上に取り組まなければならない。

② 県立図書館など公立図書館と連携すべきである

鳥取県立図書館の活動については、第3章に記載のとおりであるが、不特定多数の来場者が訪れる図書館の活動に参画することは、創業相談にかかわらず、中小企業診断士の認知度の向上に大いに寄与することになると思われる。

鳥取県内には県立図書館以外にもほぼ全市町村に公立図書館があるが、近年はどの図書館でも地域貢献に注力している。例えば、本来の図書貸出業務に加え、実用書を借りる利用者のビジネスニーズそのものに、より踏み込んで支援を行なう「役立つ図書館」を目指そうという機運が高まっている。



しかし一方で、小規模の公立図書館では、そのような活動を企画・実施すべきスタッフの確保もままならないのが現状である。創業等のビジネス関連の講演会や個別相談などに協力することで、中小企業診断士も地域貢献に一役買うことができるとともに、「隠れた創業予備軍」の掘り起しや創業を考える際の相談先としての中小企業診断士の認知度向上にもつながるのではないだろうか。

③ 小・中・高校の社会学習の講師として活動すべきである

近年、小・中・高等学校などでは、実践的な学習機会拡大のために、保護者や地域の社会人の方々を講師とした社会学習が盛んに取り組まれている。経済活動に関するビジネス知識や研修講師の経験に富み、計

画・準備から実施へという段階を踏んだ論理的思考に慣れ親しんでいる中小企業診断士は、このような社会学習の講師としては最適ではなかろうか。学生・生徒にとっては、将来的に起業家を目指す選択肢もあることを認識するきっかけにもなるはずである。

なお、前述の公立図書館や学校との連携活動は、報酬的にはあまり期待できない活動である。また、とくに学校については教育上のガイドラインなど、一定の制約が生ずる可能性もある。

しかし一方で、公的教育機関の活動に貢献することは、中小企業診断士の社会的知名度の向上、実績づくり等に大きく寄与することは間違いない。診断士全員の問題として、診断協会としての取り組みが必要であると思われる。



④ 他の士業との連携を強化すべきである

図表 4-2-1 によると、「創業時に支援を受けた先」として税理士、司法書士など、中小企業診断士以外の士業を挙げる割合は非常に高い。

とくに、鳥取県の場合は、人員的にも日常的な活動においても診断士と他の士業との開きは大きく、事業計画の策定などビジネスコンサルタントとして中小企業診断士が果たすべき役割を他の士業が補完しているという実態もある。

診断協会として、士業懇談会への参加や各種業務における士業間の連携を診断士側から働きかけていくことで、他の士業メンバーに対しても中小企業診断士の認知度を向上させるとともに、その活躍の場を拓けていく効果が期待できると思われる。



(2) 真の「顧客満足度」を向上させるために

① 真の「顧客」とは？

今回の調査研究でのヒアリングの中で、一部の受講者から「創業塾はあまり役に立たなかった。なぜなら、中小企業診断士の先生の言っていることがあまりよく理解できなかったから」という、我々にとって非常に考えさせられる創業塾に対する感想が出された。

我々診断士にとって、ともすれば受講者の評価よりも発注者である支援機関からの評価をより考慮した講習内容やレベルになってはいなかったか、今一度振り返る必要がある。各支援機関が我々にとって顧客であることは間違いないが、真の「顧客」は受講者、創業を目指している方々であるとの認識、すなわち「顧客指向」が少々希薄であったとも言えるのではなかろうか。

わかりやすく、相談のしやすい診断士を目指し、創業予定者向けの支援内容を再点検する必要がある。

② 創業後のアフターフォローが重要

「創業後の初期段階での支援が欲しかった」、「どこかに相談したかったが、どこに相談すべきかわからなかった」という声をよく耳にする。

創業・ベンチャー事業者にとっては、創業前に予期していた以外の事態が次々と発生し、苦悩することがよくある。とくに、事業計画が当初想定したどおりに実現できなかった場合のローリングやアフターフォローに際しては、差異が発生した要因を冷静に分析し、対応策を提案することが求められる。



マーケティングや人材の確保、そしてそれらに伴う新たな資金需要など、この時期の事業者は、まさに「診断ニーズの塊」のような状態にあることが少なくない。コンサルティング料の支払能力などの面で難しさもあるが、近年は各支援機関の支援制度も整備・充実されている。

中小企業診断士の認知度向上と併せ、このようなアフターフォロー支援施策の広報・周知活動にも積極的に関わっていかなければならないのではないだろうか。

③ 診断士自身の自己回帰

今回の調査事例の企業のほとんどが、各種の支援施策を上手に活用し、成果を上げている。つまり、現在の創業・ベンチャー支援施策が、その内容について理解し、上手く活用さえすれば、創業や創業直後の事業活動にとっても有効であることの証左といえる。

また、創業に至るまでに、良き相談相手や協力者の存在が重要である点も指摘されている。我々診断士は、最適な支援施策の選択、各支援機関や他の士業、金融機関等との包括的支援体制を構築するためのコーディネーターの役割が求められているが、その役割を果たすためにも、創業者サイドに立ち、気安く話しができる良き相談相手にならなければならない。

そして、我々診断士自身も、創業支援として何をすべきかを考えるとき、「何を目指して診断士になったのか」という原点に回帰して考えてみる必要があるではないだろうかと思われる。

< 参考資料 >

1. 行政機関による創業・ベンチャー支援制度
2. 課題別の対応先（支援機関）

1. 行政機関による創業・ベンチャー支援制度

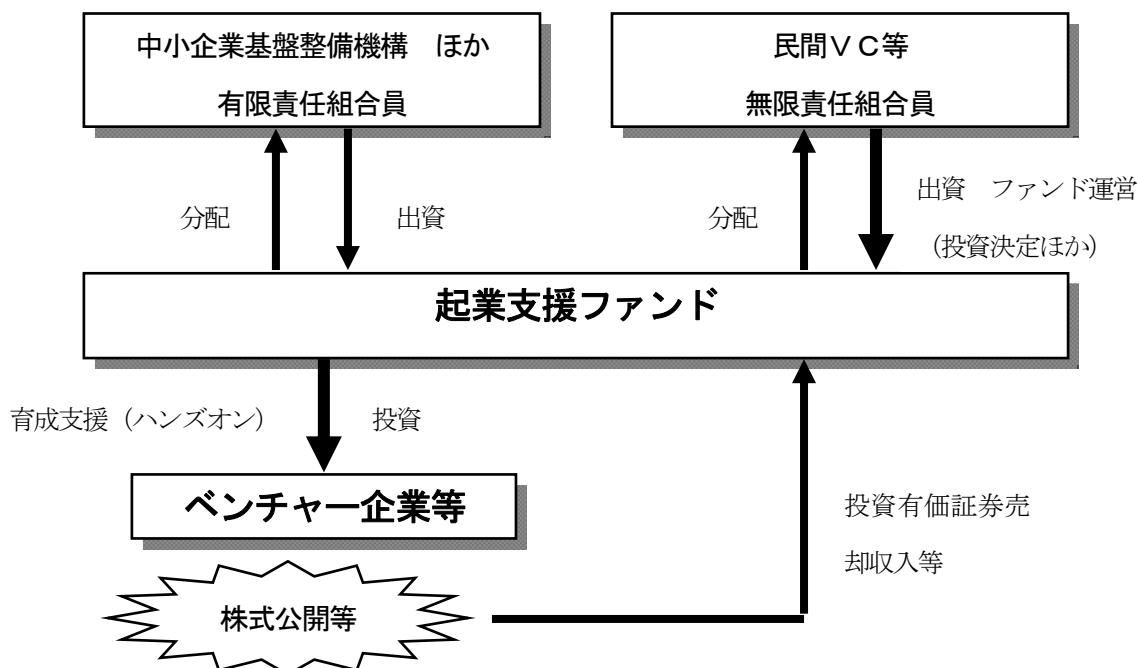
(1) 国および関係機関による支援

① (独)中小企業基盤整備機構による支援

1) 起業支援ファンド

国内の創業または成長初期段階にある有望なベンチャー企業が新事業等に取り組む際、必要な資金調達および経営支援を受けることができる。

対象者	国内の創業または成長初期段階にある設立5年未満の有望なベンチャー企業等で、新事業に必要な資金をベンチャーキャピタル（VC）等が運営するファンドからの投資により調達することを希望する者
支援内容	民間VC等が運営するファンドに対して中小企業基盤整備機構が出資を行うことで、ファンドの組成を促進し、ベンチャー企業等への投資機会の拡大を図る。 なお、これらのファンドから投資および育成支援を受けるためには、ファンドを運営するVC等の審査が必要となる



2) ベンチャープラザ

資金調達を目指す中小・ベンチャー企業に対して、ベンチャーキャピタルなどの投資家等へビジネスプランのプレゼンテーションを行う機会を提供する。

対象者	IPO（株式公開）等を前提とした資金調達を目的とするビジネスプランを有する中小企業およびベンチャー企業
支援内容	ベンチャーキャピタルや投資家等に対してビジネスプランを発表し、資金を得るためのプレゼンテーションの機会を提供する。また、プレゼンテーションを行った企業と投資家等が個別具体的な話ができる商談コーナーを併設する。

3) 販路ナビゲーター創出支援事業

ベンチャー企業の大きな課題である販路開拓について、豊富な経験とネットワークを有する販路ナビゲーターが商品・サービス等の評価および販路候補先に係る情報を提供する。

対象者	中小企業基盤整備機構または都道府県中小企業支援センターの支援により、自社で開発した製品等の販路の確保・拡大を希望する中小企業者
支援内容	①販路の確保・拡大を希望する中小企業者と専門家（販路ナビゲーター）のマッチングを図るため、中小企業基盤整備機構が販路マッチングプレゼンテーション・販路マッチングイベント派遣を実施する。 ②中小企業等の製品等の説明を受けた販路ナビゲーターが、中小企業に対して製品等の評価および、販路候補先に係る情報を提供する。

4) ベンチャー企業投資促進税制（エンジェル税制）

一定の要件を満たすベンチャー企業に対して、個人投資家が投資を行った時点と、当該株式を譲渡等した時点において所得税の減税を受けることができる。また、民法組合・投資事業有限責任組合経由の投資やグリーンシート銘柄への投資についても本税制の対象となる。

優遇措置A

（ベンチャー企業への投資額－2,000円）を、その年の総所得金額から控除
※控除対象となる投資額の上限は、総所得金額×40%と1,000万円のいずれか低い方

優遇措置B

ベンチャー企業への投資額全額を、その年の他の株式譲渡益から控除
※控除対象となる投資額の上限なし

② 政府系金融機関（日本政策金融公庫）による創業支援

日本政策金融公庫・国民生活事業では、小企業を中心にした小口融資を主体に、融資先企業数は104万企業にのぼる。新たに事業を始める方や始めて間もない方など、民間金融機関から融資を受けることが困難な創業企業に積極的に融資を行っている。

また、融資のみならず、定例の創業相談会の実施や、図書館と連携した起業相談会（予約制出張相談会）なども行っている。

1) 創業者向け融資

a. 新規開業資金

対 象	新たに事業を始める方、または事業開始後おおむね5年以内の方
条 件	・現在勤める企業と同じ業種の事業を始める方で、継続して6年以上お勤めの方 ・技術やサービス等に工夫を加え多様なニーズに対応する事業を始める方 ・雇用の創出を伴う事業を始める方
貸付限度額	7, 200万円（うち運転資金4, 800万円以内）
資金使途	設備資金および運転資金
貸付期間	設備15年以内、運転5年以内（特に必要な場合は7年以内）

b. 新創業融資制度（無担保・無保証人）

事業計画（ビジネスプラン）の的確性が認められた場合、無担保、無保証人で融資を受けることができる制度。

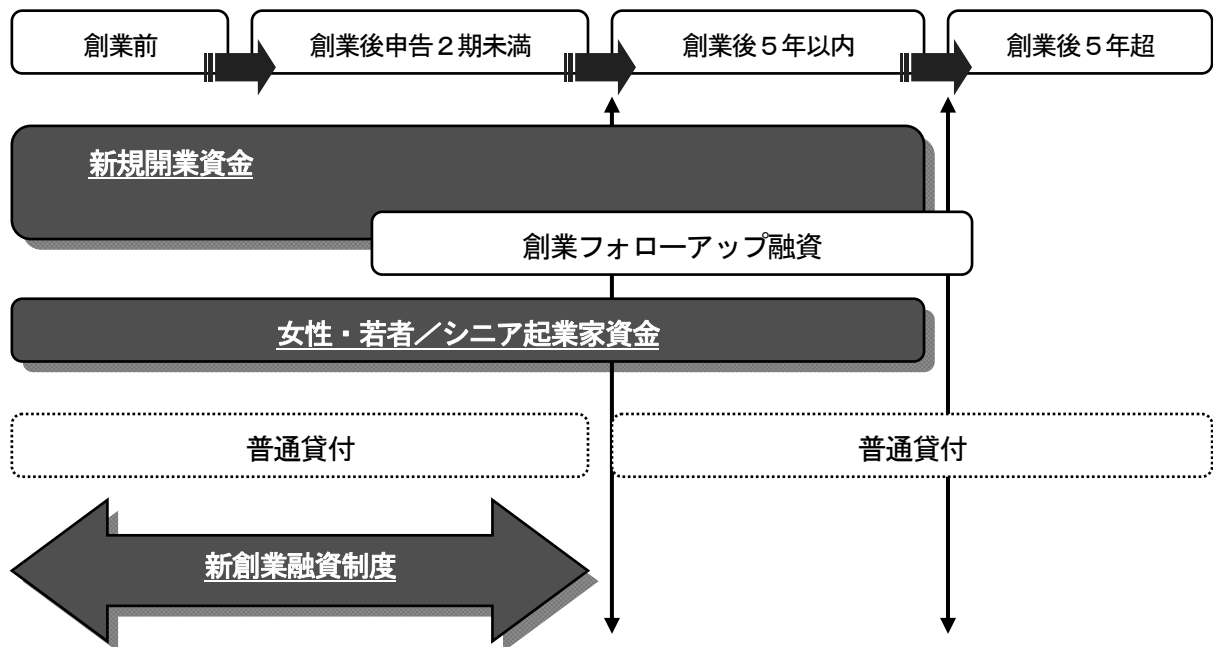
対 象	新たに事業を始める方、または事業開始後税務申告を2期終えていない方
条 件	・雇用の創出を伴う事業や勤務経験のある事業を始めるなど一定の要件に該当 ・事業開始前または事業開始後で税務申告を終えていない場合は3分の1の自己資金が必要
貸付限度額	1, 000万円以内
資金使途	設備資金および運転資金
貸付期間	設備7年以内（据置6ヶ月以内）、運転5年以内（据置6ヶ月以内）

c. 女性・若者・シニア起業家資金

女性、若者、高齢者のうち新規開業しておおむね5年以内の方を金利優遇で支援する融資制度。国民生活事業および中小企業事業で取り扱い。

対 象	女性、若者（30歳未満）、高齢者（55歳以上）の方
条 件	新規開業しておおむね5年以内の方
貸付限度額	国民生活事業 7,200万円（うち運転資金4,800万円以内）
資金使途	設備資金および運転資金
貸付期間	設備15年以内、運転5年以内（特に必要な場合は7年以内）

d. 公庫の創業資金サポート



2) 起業相談会（鳥取県立図書館、米子市立図書館とのタイアップ）

日本政策金融公庫国民生活事業では、鳥取支店は毎月第1・第3月曜日、米子支店は毎月金曜日に「創業定例相談会」を開催し、創業の相談に応じている。融資実績からのノウハウにより、多様な相談にじっくりと応じている。

また、鳥取支店は鳥取県立図書館、米子支店は米子市立図書館で無料の起業相談会を毎月実施している。予約制で個別にゆっくりと相談でき、資金調達のほか、ビジネスプランの作成など広く対応している。公庫では融資だけでなく、経営支援にも力を入れており、気軽に相談できる機会をつくりながら、そこから本業の融資へと結びつけている。

3) 各種創業情報の提供

そのほか、創業に関する情報（起業家応援マガジン、創業の手引き、創業事例集、鳥取創業NAV I など）を提供している。起業家応援マガジンは創業者向けメールマガジン配信サービスで、創業予定者にとって役立つ各種情報を届けている。

③ 創業向け雇用関係助成制度

創業において雇用が見込まれる場合は、ある一定条件においてハローワーク等による助成金が準備されている。

1) 地域再生中小企業創業助成金（鳥取労働局・ハローワーク）

雇用創出情勢が厳しい地域（21 道県）において、地域の重点分野（地域再生分野）で創業を行う中小企業事業主に対し、その創業経費および労働者の雇入れ経費を支援する助成金。雇用情勢が特に厳しい地域に対する第1種と、それ以外の地域に対する第2種があり、鳥取県は第2種に当たる。

	創業支援金	雇入れ奨励金
第2種 (鳥取県が該当)	・対象経費の1／3 ・上限金額 雇入れ5人以上 250万円 雇入れ5人未満 150万円	雇入れ労働者1人当たり 30万円

鳥取県の 地域再生分野	1. 飲食料品小売業
	2. 飲食店
	3. 社会保険・社会福祉・介護事業

<主な要件>

- ・雇用保険の適用事業主であり、一般公募など通常の採用手続きを経て採用していること
- ・創業から6ヶ月経過する日までに、事業計画の認定申請を行っていること
- ・支給申請日において、助成金の対象労働者を2人以上、現に雇用していること

2) 受給資格者創業支援助成金（鳥取労働局・ハローワーク）

雇用保険の受給資格者（失業者）自ら創業し、創業後1年以内に継続して雇用する労働者を雇入れ、雇用保険の適用事業主となった場合が対象となる。

支給額	創業に関する経費…創業後3ヶ月以内に支払った経費の1/3（上限150万円） 上乗せ分…創業後1年以内に雇用保険の一般被保険者を2名雇った場合、50万円
主な要件	・創業受給資格者が、専ら当該法人等の業務に従事するものであること ・法人にあつては、創業受給資格者が出資し、かつ、代表者であること ・法人等の設立日以後3ヶ月以上事業を行っているものであること

3) 中小企業基盤人材確保助成金（雇用・能力開発機構鳥取センター）

厳しい雇用環境の中、今後、人材需要が見込まれる健康・環境分野および関連するものづくり分野に新分野進出等（創業や異業種進出）を行い、新たな経営基盤を強化するための人材（基盤人材）を雇入れた場合、その基盤人材の賃金の一部に相当する額として、一定額を支給する。助成金を受給するには、改善計画を作成し、県知事の承認を受けることが必要となる。

支給額	基盤人材1人当たり 140万円（5人まで）
主な要件	・雇用保険の適用事業主であり、雇用保険の一般被保険者として雇入れること ・施設や設備などの設置・整備に要する費用を250万円以上負担していること ・対象となる労働者は、年収350万円以上、専門的知識・技術を有する者

(2) 鳥取県による支援

① 鳥取県の創業資金メニュー（「鳥取県企業自立サポート融資」）

企業自立サポート融資は、中小企業が金融機関から融資を受ける際に、借入利息と信用保証の一部を鳥取県が補助することによって、低利・長期の借入を実現する制度である。

申し込み窓口は、主に商工会議所、商工会が担っている。

1) 中小企業小口融資

小規模企業者等が事業資金を借り入れたいとき（創業資金を含む）

対 象	従業員20人（商業・サービス業5人）以下の小規模企業者で、既保証と合わせた保証債務残高が1,250万円以下の者
資金使途	運転資金（5年以内）、設備資金（7年以内）
貸付限度額	1,250万円
融資利率	通常年1.66%、特別年1.43%

2) 新規参入資金の「新規開業貸付」

新規開業、新分野へ進出するための運転・設備資金を借入したいとき。

対 象	新たに事業を始めようとする中小企業者等
資金使途	運転資金・設備資金 10年以内（据置2年以内）
貸付限度額	5,000万円
融資利率	年1.66%

② とっとり発ベンチャー企業創出・育成総合支援事業

（財）鳥取県産業振興機構では、鳥取県から国内外に打って出ようとする高付加価値を生み出す可能性を秘めたベンチャー企業に対し、創業前から成長軌道に乗るまでの間、その技術や経営ノウハウ等の評価、販路開拓、資金調達、その他経営課題に関し、企業の状況に応じた総合支援を行っている。

1) 専門コーディネーターの配置

当財団にベンチャー支援グループを設置し、育成専門員（コーディネーター）を配置。技術評価や法務、会計、その他企業経営に係る諸課題に関し、個別に契約した専門家（税理士、司法書士、試験・研究機関等）に相談できる体制を構築している。

2) とっとり発ベンチャー企業補助金

起業（法人設立）時の資金負担を大きく軽減し、活発な起業を促進するため、起業に係る経費や起業直後一定期間に要する一般的な管理費を対象としたベンチャー企業補助金が創設された。

補助対象者	・鳥取県産業振興機構のベンチャー支援グループのサポートを受けていること ・鳥取県経済成長戦略の戦略的推進分野に属する事業を実施する中小企業者等
補助対象経費	起業に要する経費（事務所賃貸料、従業員人件費、市場調査費等）
補助対象期間	起業前12月＋起業後12月
補助金の額	補助対象経費の1/2以内（上限500万円）

3) ビジネスプランコンテスト・シンポジウム

技術、ビジネスモデルに関して専門家が評価・アドバイスを行うコンテスト。審査委員から事業化に向けたアドバイスや支援が受けられる。入賞者はシンポジウムにて発表・表彰。

対 象 者	申請後1～2年以内に創業または新規事業開始を目指す個人、法人
対象分野	鳥取県経済成長戦略の8分野と4つの産業基盤分野を対象
入賞・特典	最優秀賞50万円 1件、特別賞30万円 3件

(3) 市町村による支援

ここでは、鳥取市の支援施策を3つ取り上げる。

① 鳥取市新ビジネスプラン奨励事業

この事業は、新たなビジネスプランの募集を行い、学識経験者や経済団体及び鳥取市などがメンバーとなった審査会が、最優秀者1名を選び表彰する。最優秀者に選ばれた1人には、奨励金10万円が与えられ、更に、最優秀者の事業開始にあたり、専門家による経営指導などの支援や創業費用の一部として、100万円程度が助成される。この創業支援事業では、人件費や広告宣伝費なども助成金の対象とされ、創業予定者にとって使いやすい助成金である。

② 鳥取市ソーシャル・コミュニティビジネス支援事業

地域の自立的・持続的発展に寄与するソーシャル・コミュニティビジネスなどの社会的起業に対する取組みに対して支援する。

対象者：NPO、市民活動団体、事業者など 補助額：対象経費の2／3（上限100万円）

対象経費：事務所開設に必要な費用、広告宣伝費、調査研究費など

③ 空き店舗対策事業（補助金）

鳥取市の中心市街地におけるにぎわい形成を促進する事業の一つに空き店舗対策事業がある。商店街の空き店舗を活用した創業での利用が期待される。

補助事業内容	空き店舗を商業施設等に活用する事業で、中心市街地等の活性化に寄与するもの
補助対象者	商業者、商店街振興組合、事業協同組合、任意の商店店、NPOなど
補助対象経費	事業に要する店舗賃借料（12ヶ月分を限度）、広告宣伝費および店舗改装費
補助の額	補助対象経費の2／3以内（補助限度額50万円）

2. 課題別の対応先（支援機関）

（前掲）

名称	設置場所	主な支援機能
商工会議所	米子市、鳥取市、倉吉市、境港市の4カ所	☐ 金融（日本政策金融公庫、県・市町村制度資金等の斡旋）
商工会 （商工会連合会、産業支援センター）	鳥取市、米子市、岩美郡、八頭郡、東伯郡、西伯郡、日野郡の県内24カ所	☐ 税務（開業届、所得税等の確定申告）、経理（記帳代行） ☐ 労務（労働保険事務組合等） ☐ 経営診断、事業再生、事業承継 ☐ 販路開拓（商談会、企業間連携） ☐ 新規事業（創業、経営革新、新分野進出、農商工連携等） ☐ 上記に付随する計画書・申請書作成 ☐ 専門家派遣
（財）鳥取県産業振興機構	鳥取市、米子市の2カ所	☐ 人材育成 ☐ 新規事業等に関連する各種補助金 ☐ 専門家派遣 ☐ 販路開拓（商談会、展示会等） ☐ 産学金官連携 ☐ 海外進出 ☐ 特許取得・活用
（地独）鳥取県産業技術センター （食品開発研究所）	鳥取市、米子市、境港市の3カ所	☐ 技術相談（技術開発・改良、新商品開発等） ☐ 現地指導（研究員派遣） ☐ 各種試験分析 ☐ 機器利用、施設利用 ☐ 研究開発、受託研究・共同研究 ☐ 起業化支援 ☐ 人材育成（実践的産業人材）
鳥取大学 産学・地域連携推進機構	鳥取市、米子市の2カ所	☐ 共同研究、受託研究 ☐ 知的財産 ☐ 技術相談・コーディネーター ☐ 産学・地域連携イベント

（1）資金調達

日本政策金融公庫や県制度資金（一部市町村小口含む）の中に創業資金があり、商工会（商工会産業支援センター）と商工会議所が金融斡旋（金融機関、信用保証協会と事業者との間に入り調整）を行っている。開業後の事業資金（運転・設備）も同様である。

（2）人材の確保

最近では、雇用関係助成制度（地域再生中小企業創業資金や受給資格者創業支援助成金など含む）の活用による人材確保が多く見られ、商工会（商工会産業支援センター）と商工会議所が対応できる。また、開業後の人材確保についても、雇用関係助成制度（中小企業基盤人材確保助成金、若年者等正規雇用化特別奨励

金、トライアル雇用等)の活用が見られるようになってきている。人材育成については、鳥取県産業振興機構と鳥取県産業技術センターの活用出来る。

(3) マーケティング

販売先の確保について、鳥取県産業振興機構が積極的に商談会や見本市等への出展を支援している。また、商工会(商工会産業支援センター)と商工会議所も取引先・連携先の企業紹介も行っている。商品等の価格競争力強化及び高付加価値化については、商工会等以外に(財)鳥取県産業振興機構、(地独)鳥取県産業技術センターや鳥取大学の活用も出来る。

(4) 知識(専門的、経営)・技能の習得

専門的・経営に関する知識の習得について、商工会(商工会産業支援センター)と商工会議所及び(財)鳥取県産業振興機構の専門家派遣制度やセミナーの活用が、技能の習得については(地独)鳥取県産業技術センターや鳥取大学の活用出来る。

(5) 開業(起業)に伴う各種手続き

税務署への開業に関する各種届出、行政への許認可については商工会(商工会産業支援センター)と商工会議所が対応でき、特許等については、(財)鳥取県産業振興機構と鳥取大学が活用できる。なお、商工会と商工会議所は、開業後の記帳代行・指導、確定申告指導も行っている。

<各機関連絡先>

支援機関名	住所	電話	HP
鳥取県商工会連合会	鳥取市湖山町東4-100	0857-31-5555	http://shokoren.infosakyu.ne.jp
東部東商工会産業支援センター	鳥取市湖山町東4-100 鳥取県商工会連合会館 2F	0857-30-3009	
東部西商工会産業支援センター	鳥取市河原町長瀬45-1 鳥取市南商工会館内	0858-85-6511	
中部商工会産業支援センター	東伯郡北栄町田井38-8 北栄町商工会北条支所館内	0858-36-2868	
西部東商工会産業支援センター	西伯郡日吉津村日吉津885-9 米子日吉津商工会日吉津支所館内	0859-37-0085	
西部西商工会産業支援センター	西伯郡伯耆町溝口647 伯耆町役場溝口分庁舎 2F	0859-39-9797	
鳥取商工会議所	鳥取市本町3-201	0857-26-6666	http://www.tottori-cci.or.jp
米子商工会議所	米子市加茂町2-204	0859-22-5131	http://www.yonago.net
倉吉商工会議所	倉吉市明治町1037-11	0858-22-2191	http://www.kuravoshi-cci.or.jp
境港商工会議所	境港市上道町3002	0859-44-1111	http://www.sakaiminato.com
(財)鳥取県産業振興機構	鳥取市青葉台南7-5-1	0857-52-3011	http://toriton.or.jp
西部支部	米子市日下1239	0859-27-1942	
(地独)鳥取県産業技術センター	鳥取市青葉台南7-1-1	0857-38-6200	http://www.tiit.or.jp
米子（機械素材研究所）	米子市日下1247	0859-37-1811	
境港（食品開発研究所）	境港市中野町2032-3	0859-44-6121	
鳥取大学産学・地域連携推進機構	鳥取市湖山町南4-101	0857-31-5609	http://www.cjrd.tottori-u.ac.jp
米子地区	米子市西町86 医学部旧保健学科2階	0859-38-6480	

おわりに

新しい2012年を迎え、わが国全体が「絆」を合言葉に、着実に復興の道を歩もうとしています。

今回、我々は「創業・ベンチャー支援」というテーマを取り上げ、その実態を調査することにしました。鳥取県の産業別内訳では、従業員29人以下の事業所が95%を占めています。他府県と比較して、規模が小さい企業が多く、新たに創業を予定している中小企業、創業から間もない成長段階にある中小企業、さらには新商品・新サービスの開発等によって新たな事業活動に取り組む中小企業などが、円滑に創業や事業活動ができるよう、経営ノウハウ、資金、人材、情報、技術等を総合的に支援することが重要である、との思いからです。

今回の調査・研究は、鳥取県の創業・ベンチャー企業の全てを網羅したものではありませんが、調査を通じて感じたことは、多くの事業者が成功するための要因として、商品・技術・サービスの優位性だけでなく、自分たちの住む地域を活性化したいという熱い想いや地域住民の協力、関係する自治体・支援機関の支援などを挙げているという点です。しかし一方で、収益性、販売開拓、組織体制、技術ノウハウ蓄積など、事業としての基盤が未だ弱く、ビジネス感覚の乏しい事業者も一部見受けられます。

こうした状況下、これらの事業者に対しては、引き続き行政や商工関係団体の支援が不可欠であり、我々中小企業診断士としては、事業者と商工関係団体・行政との間を、事業の成長ステップに応じて適切にコーディネートすることが重要である、との思いを強くしました。

なお、2012年度から当支部は、一般社団法人として法人組織に移行する予定であり、今後とも一層、中小企業および関係団体の皆様に役立つ支援を行いたいと思っております。この報告書が創業・ベンチャー支援に関係する皆様の事業推進の一助になれば幸いです。

最後になりましたが、今回の実態調査に快く協力頂いた事業者および関係者の皆様に深くお礼を申し上げます。

<創業・ベンチャー調査研究会メンバー>

景山 浩	(調査研究会委員長、南部町地域振興会)
亀田 誠一郎	(ビジネスデザイン研究所)
大田 住吉	(鳥取大学)
遠藤 彰	(coaching office BEANS)
青木 博之	(中小企業診断士)
田原 明夫	(中小企業診断士)
柳原 浩	(柳原中小企業診断士事務所)