

研究報告

取手市における地域起業政策

—まちぐるみで起業に取り組むための戦略を探る—

奥田 浩二

1. はじめに

国民経済が発展していくためには、経済発展のためのエンジンが駆動しなければならない。そのエンジンとして起業活動は重要である¹⁾。人口減少局面に入った各自治体においては、起業活動の活性化は地域産業政策における重要課題である。

そのような中、起業でまち²⁾を元気にする取り組みで注目を集めている地域がある。茨城県の取手市だ。取手市では、起業家を発掘し、成長させるためのユニークな取り組みを進めている。本稿では、取手市での現地取材を踏まえ、取手市が実現しつつある取組を分析し、そこから起業を地域活性化に活かす際に考慮すべき方策を提示する。

2. 取手市の概要

(1) 取手市の地理と沿革

取手市は茨城県の南端に位置しており、西に柏市、北につくばみらい市がある。市域を南北に貫いて JR 常磐線、国道 6 号が走っており、東京都心から 40km 足らずの距離にある。江戸時代には宿場町として発展した。明治 22 年に取手町が生まれ、合併を経て昭和 45 年に取手市が誕生した。近年では、平成 17 年に取手市と藤代町が合併し、今日の取手市となった。

(2) 取手市の状況

取手市の人口や開廃業率の様子について、全国と取手市を比較したものを図表 1 に示す。人口は約 10 万人であり、存続企業数 3,370 に対し、開業率 2.91%、廃業率 7.8% である。すなわち毎年 98 の企業が生まれ、262 の企業が消えており、毎年 164 の企業が減少している。このような状況で目標開業率を 10%としている。つまり、毎年 337 社の起業を生む目標である。これは、現在の 3 倍強の数字である。また、取手市の開廃業率は全国と同じ水準であり、目標開業率は全国と同じである。人口や潜在的起業希望者数などは全国の約 0.1%程度であり、ある意味、取手市は日本の縮図ともいえよう。

図表 1 取手市と全国の人口や開廃業率などの状況（2014年時点のデータ）

	全国	取手市
人口(人)	126,659,683	109,411
存続企業数	5,768,489	3,370
新設企業数	171,314	98
開業率(%)	2.97%	2.91%
廃業企業数	432,946	262
廃業率(%)	7.5%	7.8%
減少企業数	261,631	164
潜在的起業希望者(人)	1,270,000	1,074
目標開業率(%)	10%	10%
目標開業数(%)	576,849	337

出典：「関西☆しごと創生交流フォーラム」（近畿経済産業局主催、2016年6月2日開催）における「起業家タウン☆取手」資料より。

3. 取手市における起業の位置づけ

（1）行政施策における位置づけ

取手市では、平成28年3月に策定した「第六次取手市総合計画」³⁾のなかで、まちづくりの基本方針の一つとして「活力と魅力あふれる元気なまちづくり」を掲げ、その基本的方向性として「起業支援及び中小企業の事業支援拡大」を定めた。

さらに、平成28年5月には国の産業競争力強化法⁴⁾に基づく「創業支援事業計画」⁵⁾の認定（第8回認定）を受けた。本稿で紹介するのは、この認定事業である。

（2）対象とする起業の形態

中小企業白書2013年版では、起業の形態を「地域需要創出型」と「グローバル成長型」の二形態に分類している⁶⁾。取手市が対象としているのは、「地域需要創出型」の起業である。

総務省では市町村を人口によって指定都市や中核市に区分している⁷⁾。取手市のように中核市に満たない規模の市町村にとっては、「グローバル成長型」の起業に取り組むことは一般的に難しく、選択肢は「地域需要創出型」が中心となる。取手市の事例は、「地域需要創出型」の起業についての先進事例である。

4. 取手市の取り組み内容⁸⁾

(1) 取り組み体制

体制の中心は「一般社団法人 とりで起業家支援ネットワーク（以下、Match とりで）」（平成 27 年 12 月設立）である。当社団法人の詳細情報は公開されていないが、理事長は取手市長の藤井信吾が務め、株式会社あきない総合研究所⁹⁾（以下、あきない総研）社長の吉田雅紀（以下、吉田氏）が理事に就任している。あきない総研は、起業・ベンチャー支援を目的として吉田氏が立ち上げた民間企業（本社：東京、大阪）である。吉田氏は、本取り組みの企画・運営で中核的役割を担っている。

この Match とりでを核として、取手市、取手市商工会、地域金融機関、地域内の企業などが連携し、起業を支援する。

(2) 目指す姿：市民運動で小さな起業を興す

Match とりでの活動を通じて、取手市が目指しているのは、

- ・ 起業でまちを元気にすること
- ・ 市民運動で起業環境と起業文化を変え、誰もが起業家になることを応援する社会の実現

である。このことを「起業タウン構想」と呼んでいる。ここで、あえて「市民運動で」と言っているのは、政策だけでは起業活動を活発にすることは難しく、市民がこぞって起業家を応援する社会が必要であるという想いを反映するためである。

ターゲットとするのは、若者や女性、シニアによる地域需要創出型の起業である。吉田氏はこれを、「小さな起業」と呼んでいる。

(3) 具体的な活動内容

以下では、次の 5 つの活動内容について紹介する。

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| ① レンタルオフィス（Match-hako） | ② 社長塾 |
| ③ 起業家カード（Match-card） | ④ 起業応援団（Match-supporter） |
| ⑤ フリーペーパー（Match-46） | |

① レンタルオフィス (Match-hako 「マッチ・バコ」¹⁰⁾)

レンタルオフィスは、Match とりでによる活動の中核拠点である。JR 取手駅に隣接する複合ビル「リボンとりで」の5階にあり、インキュベーションオフィス¹¹⁾の機能を果たしている。2016年2月に開設し、広さは114坪で、最大200人に対応できる。

この114坪、200人という規模に対して「広すぎるのでは？」という意見や質問も出たそうである。これに対する吉田氏の回答は、「今後、本活動を自立化¹²⁾させていくことを考えると、この程度の広さは必要」とのことである。過去20年に亘る起業支援と、関東に4拠点、関西に2拠点のインキュベーション施設を提供しているあきない総研の経験、さらに取手市の状況からはじき出した広さだということだ。2016年11月時点の利用者は41人である。目標の200人とはまだ開きがあるが、開設後9か月の数字としては極めて順調な滑り出しといえよう。

レンタルオフィスは、会員の実務スペースと共用スペースの2つからなる。会員の実務スペースは、2～5人用の部屋（個室）と1人用の個別ブース、さらにオープンペース（クラウドオフィス）の3種からなる。図表2に部屋タイプ別の料金を示す。

図表2 部屋タイプと料金の概要（2016年11月時点）

タイプ	数量（定員）	料金
2～5人用部屋（個室）	14室	月額4.3万円～10万円
個別ブース	20ブース	月額2万円、2.4万円
オープンペース （クラウドオフィス）	約150人	月額1,000円で3時間 以降500円／時間

出典：料金はMatch とりでHPより。数量（定員）は、現地取材時に確認。

ただし、オープンスペースは、全体定員（約200人）から推定。

共用スペースは、受付、大小の会議室（12名用、6名用）、セミナー等を開催するスペース（後述する社長塾などを開催する場所となる）、給茶コーナーなどからなる。

② 社長塾

社長塾は、毎月第2木曜日にレンタルオフィス内で開催している起業家向けセミナーである。取手市で活躍中の社長をゲストに迎え、起業までのストーリーや、経営者としての考え方、経営内容などをインタビュー形式で掘り起こしていく。

筆者が参加した社長塾では、地元で写真館を経営している社長がスピーカーであった。一般的にこのようなセミナーでは、社長が一方的に話すことが多い。しかし、本社長塾では、吉田氏が参加者（聴衆）にとって関心を持ちそうな内容を話の流れを損なうことなく引き出していくことで、スピーカーである社長の緊張を解くとともに聴衆の関心事にも対応する内容となっていた。

また社長塾終了後は、スピーカーの社長を囲んでの交流会が開催される。これはスピーカーと参加者が直接交流できる場となっている。会によって参加人数は変動があるとのことで、筆者が参加した会では、スピーカーである社長と吉田氏を含め全5人（運営スタッフと筆者を除く）であった。なお、この5人は全て「社長」である。話のなかで、「事業の引きどきはいつか」など小さな起業にとって重要な情報が交換されていた。数十人が参加するような大規模なものではないが、小規模であるがゆえの良さを実現している塾である。

③起業家カード (Match-card 「マチ・カド」)

Match とりででは、起業家が目でわかるような仕組みを導入している。それがクレジットカード型¹³⁾の起業家カードだ。これは、自分が起業家であることを示すものであり、起業家を「見える化」する仕組みである。このように起業家を登録するカードは日本初とのことだ。対象となるのは起業後3年以内の起業家である。

起業家カードはインターネットで申告できるようになっており、事業開始日(登記日、開業日、営業開始日など)を記載するようになっている。起業家カードを持っている、下記の特典などを受けることができる¹⁴⁾。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・創業補助金の受領・レンタルオフィスの個室・ブースの入会金免除・起業家応援メニュー (次項④参照) |
|---|

④起業応援団 (Match-supporter)

地元で小さな起業を促進する場合、地元の既存企業(地元企業家)の応援は不可欠である。地元企業家が起業家に無関心であったり、敵対したりしたのでは、起業促進はままならない。そうではなく、地元企業家が起業応援団になることで、地域ぐるみの起業

が可能となる。その対応として、Match とりでは、次のような工夫を実現している。

- ・ 応援「のぼり」の掲揚
- ・ 起業家向け「メニュー」の提供（起業家応援メニュー）

応援「のぼり」とは、「私の店（会社）では、Match とりでの起業支援に賛同しています」ということを「のぼり」（図表3参照）を掲げることで明示する仕組みである。いわば起業応援団の「見える化」だ。

現地訪問時（2016年11月）には、市内に86本の「のぼり」が立っているとのことであった。取手市の面積は69.94km²（東西14.3km、南北9.3km）なので約0.8km²に1本（900m×900mに1本）という状況である。まだ林立している状態ではないが、駅周辺などではのぼりを何本も見つけることができた。2年間で300本の「のぼり」を立てることが当面の目標になっている。これは現在の4倍にあたり、ここまでくるとまちなかでも目立つものとなりそうだ。このように考えると、「のぼり」の数は、活動の普及状態の「見える化」でもあることがわかる。

のぼりを立てることと合わせて、地元の既存企業には起業家向け「メニュー」の提供も依頼している。これは、起業家が来店した際に、割引等のサービスを提供するものである。例えば、文具店での割引サービスや飲食店での食前の飲み物無料サービスなどである。このときに、起業家の目印となるのが先の起業家カードだ。起業家カードを提示することで、起業家は割引を受けることができる。

図表3 起業応援団の印である「のぼり」



ここまでであれば、起業を応援する既存企業にとっては、あまりメリットはないように見える。もちろん、起業を応援していくことは見返りを得ることを目的にするべきではない、という考えもあるだろう。しかし、なんらかの win-win の関係があるほうが望ましい。それを可能とする方策の一つが次に紹介するフリーペーパーだ。

⑤フリーペーパー (Match-46 「マッチ・ヨム」)

フリーペーパーは、月1回発行している無料の情報誌である。2016年3月から発行を始めた。発行部数は当初は3,000部であったが、11月には9,000部にまで増加している。配布場所は、発行以来毎月50カ所程度増えており、11月の訪問時点では367カ所(駅や保育園、図書館、商業施設など)とのことであった。

掲載内容は、Match とりでの取り組み情報と市内企業のインタビュー (Match Interview) に大別される。このインタビュー記事が、先の起業応援団との関係付けになっている。毎回8人(8社)の地元企業家を取り上げ、各1ページで紹介している。前項でも述べたとおり、地域で起業を活性化させるには、地元の企業が起業家を応援することが望ましい。しかし、地元の企業は起業家にそれほど関心があるとは限らない。起業家側も地元の企業と積極的に交わっているかといえばそのようなことはない。そこで、フリーペーパーのなかで地元社長に対するインタビューのコーナーを作り、地元の企業を引きこむきっかけにしている。そして、インタビューの掲載などで起業家や起業支援に関心をもってもらい、起業応援団に誘致する。地元の企業にとってみれば、自社のアピール機会となる。また、フリーペーパーに掲載した企業家を社長塾に招くことで起業家と企業家の接点にもつなげている。

以上の活動をまとめると図表4のようになる。各活動は独自に意味があると共に、相互に関係していることが特徴だ。例えば、フリーペーパーで起業家を発掘し、発掘した起業家については起業家カードで登録するとともにレンタルオフィスに誘導する。一方、フリーペーパーで発掘した地元の企業家(既存企業)については、社長塾に招いて、起業家との接点を作るとともに起業応援団へと誘導していく。取手市の取り組みは、このようなストーリーを実現するものである。

図表 4 Match とりでによる各取組の特徴

活動内容	概要
レンタルオフィス	起業活動の拠点（114 坪）。
社長塾	地元の社長と起業家との接点確立。社長を起業応援団化。
起業家カード	日本初の起業家登録カード。起業家の見える化を実現。
起業応援団	起業を支援する地元企業家をのぼりで見える化。同時に、地域ぐるみで起業を促進する活動自身も見える化。
フリーペーパー	活動の PR と起業家や起業応援団の発掘を両立。

5. 活動の自立化を目指す

4. では、取手市の取り組みの特徴について見てきた。これらに加え、もう一つ大きな特徴がある。それは、3 年後の「自立化」を目標に据えて活動を展開していることである。

地域が存続し続けるためには、職業選択の一つに起業をおくような状況を作り（吉田氏の言葉）、地域を活性化し続けることが必要である。ただし、大きくない市町村では補助金などには限界があるので、自立的な起業支援の仕組みの実現が必要となる。取手市では、「起業タウン」の実現を目指しているが、それを実現する際の目標の一つに運営開始後 3 年間で活動を「自立化」させることを定めている。ここで、「自立化」とは、地元行政等からの資金供給に依存することなく、独自の収入源によって活動を持続的に展開していける状態を意味する。活動当初から「自立化」を目標にしていることが本活動の大きな特徴である。

「自立化」のために Match とりでが将来の収益基盤と想定しているのは次の 3 項目である。

- ・オフィス事業
- ・広告モデル
- ・受託事業

オフィス事業とは、レンタルオフィスによる（賃料）収入の獲得である。現在の 41 人をまずは 100 人にし、最終形の 200 人（満室・満員）を目指す。起業家が増えること

で収入が増えていく。

広告モデルとは、フリーペーパーとウェブによる（広告）収入の獲得である。フリーペーパーについては、まもなくタブロイド判の8頁ものに変更し、配布先も3万4,000軒に拡大する計画がある。その際、企業からの広告も取り入れることで収益化を目指す。ウェブについても企業の情報発信の場として収益化を目指していく。これらは、収益の確保だけでなく、起業家の発掘や起業応援団の拡大にもつながるものである。

受託事業については、これから具体化していくとのことである。

これらの状況をまとめると図表5のようなになる。図表5において、収入源とはお金を支払う人であり、機能とは、起業支援活動における位置づけ（役割）である。

図表5 自立化に向けた構成

	収入源	機能
・オフィス事業	起業家	起業支援
・広告モデル	地元企業家(起業応援団)	起業家・起業応援団発掘
・受託事業	(これから具体化)	(これから具体化)

6. 取手市の事例から地域起業政策の戦略を考える

本稿では、取手市で展開されている起業活性化の取り組みについて紹介した。最後に、本事例をもとに、今後、各地域の自治体が起業を活用して地域を活性化する際に検討すべき戦略を考えてみよう。

なお、これらの取り組みはまだ緒についたばかりであり、各活動は、試行錯誤を繰り返しつつ日々更新されている。実際に成功するかどうかが判明するには、まだ少し時間がかかる。そのような状況において「戦略云々は早すぎる」という声もあるだろう。しかし、取り組みの第一歩から独自の挑戦を続けている本事例には学ぶことも多い。そこであえて戦略を考えてみることにする。

地元行政との連携など一般的に認知されている項目については省略することとし、本稿では特に重要な項目として、次の3点を提案する。

- ① 活動当初から自立化を見据えて活動を展開する。(経営とビジネスモデルを考える)
- ② 活動にストーリーを織り込む。(全体システムを考える)
- ③ 面的に発展させていく。(特定の個人や機関ではなく、地域で支える)

「自立化を見据えた活動」は、中小規模の市町村で重要である。それらの地域では、数年間程度であれば、地元行政からの補助金などで活動を行うことはできるかもしれないが、長期間に亘って活動を持続することは難しい。自立化とは、独自の収入源を特定し、それを実現していくことである。そのためには、活動に対する「経営」や「ビジネスモデル」の視点が不可欠だ。取手市の事例では、オフィス事業、広告モデル、受託事業で自立化を目指しているが、特に、オフィス事業では、規模（面積）の算定にあたってあきない総研の経験を活かしていることは重要だ。普通であれば、もっと小さな規模での実現となり、結果として自立化にはつながらないものになっていたであろう。中小規模の市町村では、単年度の補助金使い切りのような活動よりも、自立化につながるような経営感覚の優れた活動を選別していくことが重要である。

「活動にストーリーを織り込む」とは、複数の活動に関係性を持たせることである。今日、創業のためのポイント紹介や先輩経営者の話を聞く経営セミナー、資金調達セミナーなどは各地で行われている。しかし、各活動は独立したものとして行われているのがほとんどではないだろうか。そうではなく、複数の活動を互いに連携させることで全体システムとしての相乗効果を目指すこと、それが「活動にストーリーを織り込む」ことである。取手市の事例では、フリーペーパーを入口として起業家と既存企業を取り込み、起業家については起業家カードで登録しつつレンタルオフィスや社長塾へ誘導し、既存企業については、社長塾講師として招へいするとともに起業応援団へと働きかけていく。そして社長塾や起業家カードについては、企業家と起業家の出会いの場の機能を果たしていく。さらに起業家カードの発行数で活動成果（起業数）を計測する。活動の中に、このような一連のストーリーが織り込まれている。起業支援システムとして考えた場合、今日では起業家と企業家を中心であるが、今後は専門家やさらには市民を巻き込んだる起業支援システムに発展していくことが期待される。さらには、地域独自の資源（文化や産業、産物など）を取り込むことでより地域らしい起業支援が可能となる。取手市の事例は、全体システムを考えつつ、ストーリーを織り込むことを考えるきっかけとなる事例である。

活動のストーリーや全体システムを実現していく上で重要になるのが「面的な発展」である。これは、特定の個人や機関ではなく、地域で活動を支える仕組みを実現してい

くことである。個人や特定の機関による活動というのは、スピード感はあるが、活動の持続性には乏しい。その個人や特定の機関の関与が減ると活動自身が停滞してしまうからである。活動の関与者が地域に広がると（活動のコントロールの難しさは増すが）持続的な活動が可能となる。取手市の場合、現在は吉田氏が中核的な役割を担っているが、将来的には、地域として支える仕組みを作ろうとしていることがうかがえる。それは、「市民運動で起業環境と起業文化を変える」という目指す姿からも読み取れる。地域として支える仕組みとは、例えば、起業応援団については、既存企業が「賛同します」という立場に留まるのではなく、自ら応援団を拡大していくことに踏み込むことである。また、起業家については、事業が軌道に乗った暁には自らが起業応援団となって後続の起業家を応援していくことである。そのために重要となるのが、先に述べた「自立化」のための経営やビジネスモデルの実現であり、「活動のストーリー（全体システム）」であり。つまり、ここでのべた3つの項目は、互いにつながっている。「活動のストーリー」を明確にすることで関係者を特定し、活動を通じて「面的に拡大」していく。そしてそのような活動を持続化させるために「自立化」を実現していく。起業支援の活動を戦略的に進めるには、ここで述べた3項目をらせん状に発展させていくことが重要である。これらを取手市からの学びとして提示する。

7. おわりに

今回の現地訪問においてインタビューに応じてくれた吉田氏によれば、本取り組みは数年前から温めていた企画だとのことだ。中小企業白書 2014 年版には「誰もが起業家応援社会の構築」という言葉が出てくるが、これは吉田氏の言葉とのことだ。それを実現しつつあるのが Match とりである。

起業といえば、成長意欲の高いベンチャー企業をすぐ想像してしまうが、日本の各地域の現状を考えれば、そのようなベンチャー企業の育成にどこもが取り組めるわけではない。足元で人口減少の課題が進展する今日では、小さな起業を支援することでまちごと元気になる仕組みを実現していくことは重要である。

過去半世紀程度に亘る我が国の政策変化を見ても、地域の産業支援策は国主導から地域の自立を前提とするものに変化してきた。また、中小企業の支援策も大企業との格差是正から自立する中小企業の支援へと変化してきた。取手市の取り組みは、このような変化に沿ったものであり、時代のフロンティアともいえるものである。

注

- 1) 植田浩史他著『中小企業・ベンチャー企業論 (新版)』有斐閣コンパクト、2014年、255ページ
- 2) 「まち」には様々な標記がある。本稿では、取手市総合計画で使われている「まち」で統一している。
- 3) 第六次取手市総合計画については下記を参照
取手市「第六次取手市総合計画基本構想及びとりで未来創造プラン 2016 を策定」、
取手市ホームページ
(<https://www.city.toride.ibaraki.jp/tokuteiseisaku/shise/machizukuri/sogo/miraisozo2016.html>)、2017年1月29日アクセス
- 4) 産業競争力強化法は平成26年1月20日に施行され、「創業期」「成長期」「成熟期」「停滞期」といった事業の発展段階に合わせた支援策により産業競争力を強化することを目的とする。
経済産業省「産業競争力強化法」、経済産業省ホームページ、
(http://www.meti.go.jp/policy/jigyousaisei/kyousouryoku_kyouka/)、2017年1月29日アクセス
- 5) 取手市の創業支援事業計画については、下記を参照
取手市「取手市の創業支援事業計画」、取手市ホームページ
(<https://www.city.toride.ibaraki.jp/sanshin/jigyosha/shokogyo/sougyousien/sougyousiennjigyokeikaku.html>)、2017年1月29日アクセス
- 6) 中小企業庁『中小企業白書 2013年版』平成25年、46～47ページによる。
「地域需要創出型」とは、「都市・地方を含め、若手・女性層などが中心となって、個人や少数従業員の起業、複数人による協働をはじめ、活力ある“小さな企業”として、主として地域の需要や雇用を支えるものとして起業・創業するもの」であり、「グローバル成長型」とは、「大企業等からのスピンアウト人材等が、高度な技術・サービス・システムや革新的なビジネスモデルなどをベースに、グローバル市場の獲得を念頭に迅速な事業拡大を目指して起業・創業するもの」である。
- 7) 指定都市の要件は、人口50万以上の市の内から政令で指定されたものであり、中核市の要件は人口20万以上の市の申出に基づき政令で指定されたものである。
総務省「地方公共団体の区分」、総務省ホームページ

(http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/bunken/chihou-koukyouda_ntai_kubun.html)、2017年1月29日アクセス

8) 3.と4.の内容は、本稿末の「参考情報」に基づく。

9) 株式会社あきない総研については、下記参照

あきない総研「あきない総研 会社案内」、あきない総研ホームページ

(http://www.akinaisouken.jp/company_new/)、2017年1月29日アクセス

10) Matchとりでは、この「マッチ・バコ」のように、各活動に愛称を付けている。

以下、愛称のついているものは、項目名に続き括弧(「 」)内に愛称を示す。

11) インキュベーションオフィスは、起業家に対し活動スペースを提供するとともに助言サービスなどを提供する場所である。

12) 自立化については、4. 参照

13) カードに決済機能などは付いていない。

14) 起業家応援メニュー以外は、取手市民であるなどいくつかの条件を満たすことが必要である。

参考情報

・現地取材情報 (2016年11月10日実施)

取手市 Match とりで訪問並びに吉田雅紀氏インタビュー、社長塾参加など

・「関西☆しごと創生交流フォーラム」(近畿経済産業局主催、2016年6月2日開催)における「起業家タウン☆取手」資料、近畿経済産業局ホームページ

(http://www.kansai.meti.go.jp/7kikaku/20160602_forum/2.pdf)、2017年1月29日アクセス

・「小さな起業の支援スキル」、「起業支援政策を考える」、あきない総合研究所セミナー資料、2016年10月21日開催

・取手市ホームページ

(<https://www.city.toride.ibaraki.jp/jigyosha/shokogyo/yuchi/index.html>)、2017年1月29日アクセス

・「ワタシの街の起業支援 Match TORIDE」ホームページ (<http://match-toride.com/>)、2017年1月29日アクセス

・Match-hako、Match-46の各リーフレット情報