

Uターン希望者による 地元農産品を活用した創業支援事例

地域金融機関においては、大都市圏への人口流出が課題の一つとなっています。その反面、UターンやIターンによる創業案件も存在します。地方創生の観点からも、このような案件は重点的に支援すべきであると認識するとともに、地縁をほとんど持たない創業者に対して金融機関はどのようなサポートができるのか、その支援内容が重要となります。

Ⅰ 事例の概要

【図表12-1】事業計画書①

開業場所	X市	代表者	山本 一馬
事業内容	<p>県内ではまだ3社しかないクラフトビール（酒税法上は発泡酒）製造業者として地元産の材料を使った発泡酒製造を手掛けるとともに、その場でできたてを顧客に提供する、いわゆる「ブルーパブ」を営む。欧米諸国や日本国内の都市部では多数みられる業態であるものの、地方都市であるX市では初の試み。</p> <p>代表者は主に発泡酒の醸造を担当し、飲食店部分はX市にて飲食店舗経営実績のあるビジネスパートナーに運営を任せる共同経営の形態。当初、従業員は飲食店舗の店長、スタッフとの3名でスタート予定。</p>		
過去の経験・経歴	<p>X市出身、創業時32歳。県内でも過疎地と呼ばれる地域で育つ。高校は県内有数の進学校にて学び、東京都内有名私立大学での学生生活、IT関連企業勤務経験10年を経て、32歳で同じくX市出身の妻と結婚後、地元へのUターンを決意。IT関連企業では、クライアントへのアドバイザリー業務に従事し、様々なプロジェクトに関与してきた経歴を持つ。</p>		
開業の動機	<ul style="list-style-type: none"> ・地元への愛着が強く、X市で起業する希望を持っていた。 ・妻との世界旅行中に、クラフトビール造りと味に惹きつけられる。 ・クラフトビール市場の盛り上がりを感じ、IT企業勤務では経験できない、お客さまと直接触れ合える飲食店経営への魅力を強く感じた。 		

X市出身の山本氏は、地元へのUターンと、クラフトビール醸造・販売を行うA社の創業を検討しています。事業の特徴は、地元の特産品である農産品を用いた個性あるクラフトビールを製造することであり、氷の製造過程で発生する純水を使ったビール製造を構想しました。そこで、妻や友人などの人脈を活用し、X市にて100年以上続く老舗の製氷業者B社とのつながりを持つことに成功します。山本氏から創業の相談を受けたB社は、X銀行と数十年にわたってメイン取引をしていたこともあり、X

銀行に山本氏を紹介しました。

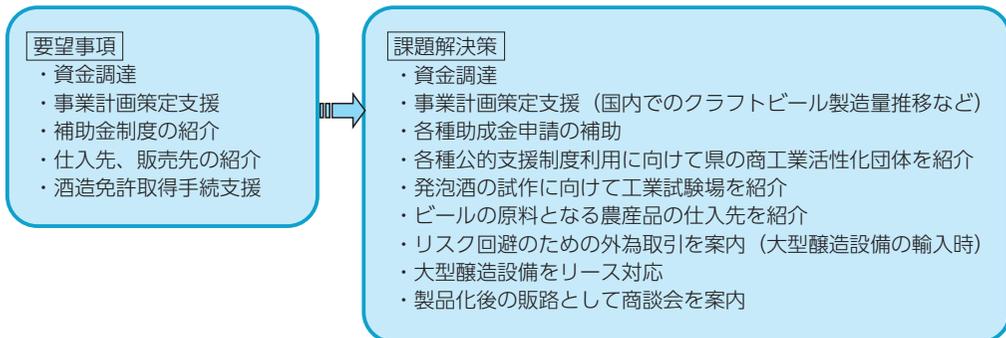
山本氏自身は、学生時代から創業前までの期間を東京で過ごしたため、地元金融機関との取引経験はほとんどありません。また、創業しようとする事業はX市ではなじみの薄い業態であることから、金融機関の支援を得られるかどうか不安を抱えています。

2 事例研究

山本氏は、クラフトビール製造のノウハウは習得していましたが、それ以外の準備はすべて今から、という段階でX銀行へ来店しました。地元に着した商品開発をしたいという希望はあるものの、仕入先や販売先の検討についてはゼロからの出発です。そこで、資金調達以外の側面でも、X銀行に大きな期待を寄せていました。

山本氏がX銀行に期待している要望事項と、実際に同社に対して取り組んだ課題解決策は、次のとおりです。

【図表12-2】創業者の要望事項とX銀行が取り組んだ課題解決策



それでは、X銀行が行った支援の具体的な内容を見ていきましょう。

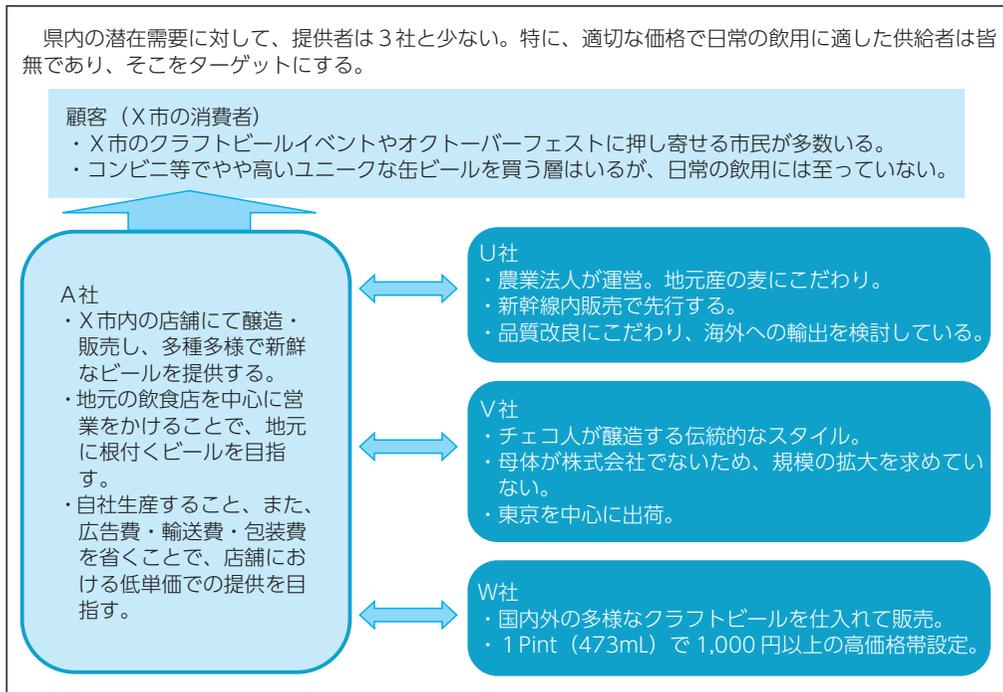
(1) 資金調達

資金調達の必要事由として、店舗内装、醸造機器購入、当面の運転資金、研究開発費など、多岐にわたりました。山本氏は自己資金をある程度準備していたものの、X銀行にて調達予定の金額は2,000万円を超え、創業フェーズとして若干リスクを感じる金額ではありましたが、しかしながら、本事業の将来性や地域への貢献可能性を勘案し、審査部門との折衝にて融資可能と判断しました。

(2) 事業計画策定支援

X銀行の担当者は、事業計画策定の支援を行うにあたって、山本氏の事業構想のヒアリングに注力しました。同時に、国内でのクラフトビール製造量調査、A社の戦略のブラッシュアップ、収支・資金計画の入念な分析等を山本氏に促しました。

【図表12-3】A社の戦略



担当者

戦略については、競合比較なども踏まえて方針が定まってきましたね。今日は、収支・資金計画の販売予定数量について詳細を詰めていきましょう。想定来店者数を設定していただきましたが、この数値はどのような根拠から導いたものですか？

新幹線など交通網の発展により、出店予定地区の観光客は飛躍的に伸びていると聞いています。出店予定地区を見に行くと常に多数の観光客がいますし、店舗は観光バスの駐車場にも隣接しているので、来店者数の確保には自信があります。



山本氏



担当者

それでは、今のところ出店予定地区にどのくらいの観光客が来ているのか、具体的な数値は認識していますか？

具体的な数値までは調べていません。X市のウェブサイトなどを見ればすぐに確認できると思いますが……。



山本氏



担当者

収支計画が実現可能かどうかを判断するための基準としては、数値的な背景が必ず必要です。また、販売計画を立てるにあたって、客数をどの程度見込むかは事業計画の核となる部分です。これをないがしろにしては、開業後に振り返ったときに、なぜ想定からずれたのか分析することが困難になります。

それからもう一点。調べればわかることは、事前に必ず調べておくべきです。収支計画以上に私たちが重視する“創業者の熱意”については、こちらからの質問にどのように返答されるかで、ある程度判断しているのです。

なるほど。私も前職で様々なプロジェクトのプレゼンをしましたが、融資を受ける側になるのは初めてなので、勉強になりました。数値的な背景をきちんと調べて売上算定を再提出しますので、改めてご確認をお願いします。



山本氏

【図表12-4】事業計画書②

(単位：千円/月)

		第1期	第2期	第3期
売上	店舗売上	2,100	2,100	2,100
	卸売上 ^{*1}	0	700	1,750
		2,100	2,800	3,850
(年間売上)		25,200	33,600	46,200
売上原価	店舗ビール	375	375	375
	店舗食事	300	300	300
	卸ビール ^{*2}	0	350	875
売上総利益		1,425	1,775	2,300
販売管理費	店舗運営	1,323	1,323	1,323
	卸運営 ^{*3}	0	250	500
営業利益		102	202	477
営業利益率		5%	7%	12%
EBITDA		302	402	677
卸販売客数 ^{*1}		0店舗	20店舗	50店舗
醸造量 (L)		750 L (年間9kL)	1,750 L (年間21kL)	3,250 L (年間39kL)

※1：1社毎月50L (330mL×25営業日×6杯/日)、1L=700円で想定。

※2：ビールの原価を1L=350円(労務費を除く)で想定。

※3：運営費をスタッフ1～2名として想定。

【図表12-5】売上算定根拠資料

想定来店者数 60名	●観光客：50名 (テイクアウト25名、イートイン25名)
	<ul style="list-style-type: none"> ・想定店舗周辺通行人数：2500名/日 (年間約90万人) - 観光バス：30台×30名=900名 - 路面バス：10名×39本=390名 - 周遊バス：10名×39本=390名 - レンタサイクル：18台×50%×8H=72名 - 自家用車：29台×25%×2名×8H=116名 - 徒歩：79名×8H=632名 ・入店率：2%(テイクアウト1%、イートイン1%)
	●地元客：10名 (テイクアウト5名、イートイン5名)
	・X市観光地の就労者、近隣住民、ビール愛飲者など

(参考1) 平成26年度年間観光客数実績 (X市観光調査結果報告書)：[観光地A]約200万人、[観光地B]約160万人、[観光地C]約15万人、[観光地D]約10万人

(参考2) 平成27年夏季 (6～9月) B社かき氷売上：最高450杯/日、夏季平均250杯/日

X銀行の担当者は山本氏との面談を重ねるなかで、山本氏にはしっかりとした社会経験があり、課題解決力やコミュニケーション能力を兼ね備えていると判断したため、金融機関側として強めの指導を行いました。創業者のなかには、職人的な実務経験しかないという人も多く、その場合には、指導をする際の表現や伝え方には十分な

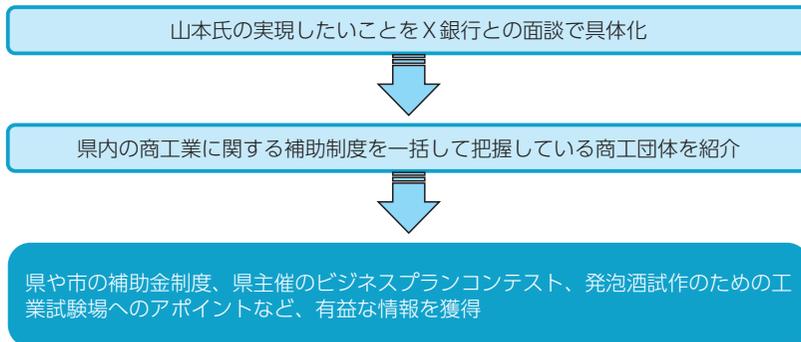
配慮が必要になります。

また、創業者に限ったことではありませんが、事業計画の再考を促す際には「金融機関担当者に〇〇と言われたから、設備計画を変更せざるを得なくなった」と捉えられないように注意しなければなりません。あくまで創業者と収支計画の目線を合わせるなかで、お互いが納得したうえで実現性の高い計画を作成することが大切です。

(3) 商工団体・工業試験場紹介

山本氏はこれまで県内での勤務経験がなく、地元での人脈や地縁が乏しい状態であり、創業に関する公的支援をどこで受けられるか、どのような制度があるかなどについて、まったく知識を持っていない状態でした。そこでX銀行は、【図表 12-6】の過程で面談や同行訪問などを実施しました。

【図表 12-6】商工団体からの情報獲得の流れ



山本氏にとって公的機関との面談は初めての経験であり、特有の言い回しや制度の特徴について理解が追いつかない場面もありました。面談に同席したX銀行担当者は商工団体担当者の言葉をかみ砕いて説明するなど、山本氏の理解を深める努力をした結果、無事に補助金の申請にこぎつけることができました。

また、工業試験場にも同行訪問することで、山本氏とともに、工業試験場の役割や試作可能な範囲などを確認しました。

(4) 各種補助金制度申請補助

創業者が受けられる補助金としては、いわゆる「創業者補助金」や、県や市などが管轄するものなど、多様に用意されています。しかし、予備知識のない創業者にとっては、わかりやすい制度であるとはいえないでしょう。

X銀行ではこれまでも補助金申請のサポートを継続的に行ってきたことから、ノウハウが蓄積されています。本事例において行った補助金申請のサポートは、次のとおりです。

- ・各補助金制度が設けられた背景、それに合わせた申請のポイントを指導。
- ・これまでにX銀行が取り扱った事例などを山本氏に紹介。
- ・A社の事業内容・先進性・地域に与える好影響をいかに伝えていくかについても十分に検討した。
- ・審査する側の目線を山本氏に意識してもらい、伝わりやすい表現を指導。
- ・ビジネスモデルの最終目的は何なのかについて、ともに再考した。

なかでも、県の商工団体主管の補助金については、「申請先との事前の面談により、採択に大きな影響を与えるほど内容がブラッシュアップできる」との情報をX銀行内で得ていました。そこで、複数回にわたって商工団体へ同行訪問し、申請書作成のコツや採択のポイントを山本氏と共有しながら、協力して書類作成にあたりました。

当該補助金の採択率は約40%でしたが、X銀行のサポートが功を奏し、無事A社の申請は採択されることとなりました。

(5) 仕入先の紹介

山本氏の事業目的のなかには、「地元の農産物を全国に発信する」というコンセプトがありました（【図表12-7】）。県産品の知名度向上のために、まずはアルコールというチャンネルを利用するという発想です。県内の農産物は和菓子や漬物などに加工されることが多く、他県の特産品との差別化が困難であるという傾向があります。そのなかで、飲料、特にアルコールは、公共交通機関で移動する観光客に販売する商品として最適であり、土産物としてのニーズが高いと判断しました。

山本氏は発泡酒製造にあたって、材料として相性のよい県産品を選定しました。山本氏が候補とした農産物は、アルコールの原料としての適性があったこと、X市内から調達できることに加え、国内で当該農産品を使用したクラフトビールを製造している業者はごくわずかであり、競合が少ないというメリットがありました。

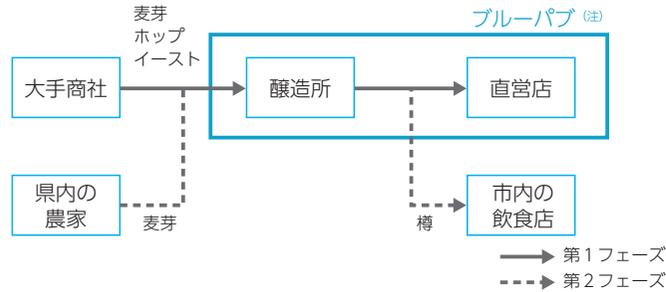
X銀行ではビジネスマッチングのスキームとして、各営業店や本部でお客さまのマッチングニーズを一括してデータベース内に管理しており、この取組みが本件にも非常に有効に働きました。データベースに登録後、X市内の営業店より、農業法人C社の紹介が可能であるとのリアクションがありました。

C社では以前から、自社栽培の農産品を用いたスイーツ開発に積極的に取り組んで

【図表12-7】事業概要とコンセプト

ミッション

- ・自分が飲みたいと思える多様なビールをブルーパブで提供する。
- ・X市の料理に合うビールを開発し卸売を行う。
- ・地元の麦をビールの原料として用いることで、地産地消を推進する。



（注）ブルーパブ（Brew Pub）とは同一建物内で醸造したビールを提供する施設

いましたが、アルコールについては他社に研究開発や販売の権利を提供している状況でした。スイーツ開発だけでは実現できない顧客セグメントの開拓と、自社の6次産業化を進めるにあたり、クラフトビールという切り口は以前から取り組みたいテーマであったとのことでした。

また、C社では、製品加工過程で必ず発生する廃棄コストをどのように削減するかという課題があり、有効活用できる方法を模索していました。スイーツには使用せず廃棄となる部分には、うまみが凝縮されて風味や色味が強く出やすいという特徴があり、ビール（発泡酒）の原料に適すると考えられるため、C社も醸造パートナーを探していました。

X銀行のマッチングにより、A社はこれまでまったく縁のなかった農家との接点を持つとともに、WIN-WINの関係構築に成功したことで、一気に事業化の糸口をつかむことができたのです。

3 事例の要点

(1) 本事例における創業支援実行の背景

本事例の特徴的な点は、次のとおりです。

- ・Uターン希望の若者による創業相談であったこと。
- ・新幹線開通効果が顕著に表れている観光地での創業であること。

- ・X市ではなじみの薄い業態であること（今後X市で注目される期待がある）。
- ・地元の農産品を使うことで、他の事業者への波及効果が期待できること。

本事例に関しては、「Uターン希望者の創業」という、地方創生の観点からも支援すべき案件であると認識するとともに、ビジネスとしての拡大余地が十分にあると考えられました。X銀行は地域に根差した金融機関として、本部部署や公的機関も積極的に利用し、全面的にバックアップすべき案件として支援を実行しました。

(2) 創業支援のポイント

① 一貫した支援の実行

X銀行では、創業に関する資金相談・諸手続・課題解決・販路開拓・計画策定に一貫して対応することで、お客さまとの信頼関係の構築を円滑に進めています。このような体制は、次のような観点で、創業者にメリットが還元されていると考えられます。

- ・本部部署や公的機関とのスムーズな連携が可能となり課題解決につながる。
- ・与信決裁においても担当者と審査決裁者の距離が近いことで、案件に対する認識のずれが最小限に抑えられる。
- ・本来重要である事業計画の策定や、事業性理解から本業支援に一連の流れで注力できる。

また、事業計画策定の時点から相談に乗ると、創業者の一般的傾向として次のようなものがあることがわかり、特に注意が必要です。

- ・「やりたいこと」に対する思いは強いが、「ビジネス」として成立させることの重要性に対する意識が低い。
- ・自己資金が少ない状態で創業計画作成に着手する。
- ・投資回収に時間を要する計画を立てる。
- ・売上想定は多めに、経費は控えて収支計画を作成する。
- ・ターゲットが明確でない（プロダクトアウトの傾向がある）。
- ・自社のセールスポイントは強く謳えるが、競合相手の認識が弱い。
- ・許認可取得等の外的要件が高い業種への参入を試みる（本件における酒造認可や、建設業許可、人材派遣業、寡占状態の市場への参入等）。

創業形態としては個人事業者が多いことから、収支計画を精査するにあたって、生活費の確保も重要です。両親の支援、配偶者の収入状況、家族の状況等によって、最低限必要なキャッシュ・フローが変動します。

② Uターン希望者に対する創業支援

X銀行の地盤地域では、他の地域と同様に大都市圏への人口流出が問題となっています。そのような状況のなかでも、X銀行へのUターン・Iターンでの創業相談は増加しており、X銀行としても重点を置いてサポートすべき対象と考えています。

Uターン希望者の経歴は様々ですが、都市部の大学を卒業後、大手企業に就職して業務経験を10年程度積んだのち、地元での創業を検討するというケースが多く見受けられます。

このようなタイプの創業希望者に対応する際の注意点は、次のとおりです。

- ・都市圏で成功しているビジネスモデルを地方に持ち込むという考えを持っている。
- ・地元でのネットワーク、地縁がほぼない。
- ・長年地元を離れているため、現地情報に乏しい（ヒトやモノの流れ、地元のしきたり、有力者への根回しなど）。
- ・短期間での成功を期待しがちである。
- ・宣伝媒体としてSNSを強く意識している。

情報収集手段が発達し、統計情報や各地のトレンドはある程度つかむことができますが、いざ創業となると、いわゆる肌感覚が非常に重要になってきます。金融機関担当者としては、地域でのネットワーク等を活用しながら、創業の実現に向けて支援を行うことが重要です。