

2016 年 6 月 9 日

日 本 銀 行
金融機構局金融高度化センター

創業支援に関する地域ワークショップ(第 7 回)の様様

日本銀行では、2016 年 4 月 27 日に創業支援に関する地域ワークショップの第 7 回目の会合を青森県青森市において以下のとおり開催した。

日 時：2016 年 4 月 27 日（水）、13 時 30 分～16 時 30 分

会 場：ラ・プラス 青い森

＜プログラム＞

▼開会挨拶 山口 智之（日本銀行 青森支店長）

▼プレゼンテーション

「地域創生に向けた創業支援への取組み」

是永 靖夫（日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役）

「創業支援・企業支援のキモ」

関 洋一氏

（独立行政法人 中小企業基盤整備機構 東北本部

経営支援部 経営支援チーフアドバイザー）

「日本政策金融公庫の創業支援」

伊藤 真氏

（株式会社 日本政策金融公庫 国民生活事業

東北創業支援センター所長）

▼意見交換

モデレータ

石橋 由雄（日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役）

<参加機関>

金融機関等：青森銀行、みちのく銀行、青い森信用金庫、東奥信用金庫、青森県信用組合、岩手銀行青森支店、北日本銀行青森支店・南青森支店、商工組合中央金庫青森支店、日本政策金融公庫青森支店、農林中央金庫青森支店、青森県信用保証協会

地方公共団体：青森県、青森市、弘前市、五所川原市、十和田市、むつ市、藤崎町、七戸町、おいらせ町、三戸町、六ヶ所村

経済団体等：青森県中小企業団体中央会、青森商工会議所、弘前商工会議所、黒石商工会議所、むつ商工会議所、青森県商工会連合会、公益財団法人 21 あおもり産業総合支援センター

大 学：国立大学法人弘前大学

—— プレゼンテーションの内容は配布資料を参照。

—— 意見交換のポイントは、以下のとおり。

1. 創業者の掘り起し

- ・ 本県でも、行政、商工団体、金融機関、大学による連携が強化されてきている。こうした中で、創業者発掘の取組みとしては、創業の魅力や事例を紹介する「創業ワンポイントセミナー」、関係機関が持つ支援制度を説明する「創業・起業支援制度説明会」、創業・起業意欲の醸成やビジネスプラン策定を支援する「起業家養成研修」、首都圏等における「U I J ターン創業相談会」等を一体的に実施している。

また、県内の市町村でも「創業支援事業計画」の策定が進み、市役所や商工団体に「相談窓口」が設置されてきている。加えて県内 9 箇所を設置している支援拠点において、専任のインキュベーションマネージャーによる相談対応を含む伴走型支援を行っている。

本県では、幅広く創業者を拾い上げるための動きが、関係機関連携のもと県内全域で広がってきている。

- ・ 日本政策金融公庫（以下「日本公庫」という）東北創業支援センターでは、昨年度、東北 6 県で延べ 34 箇所で創業に係るイベントやセミナーへの講師派遣の要請を受け参加した。

現在、日本公庫では2つのことを心がけている。1点目は、創業支援機関と連携し「一緒に創業を支援しています」というスタンスを、イベント等を通じて対外的に発信することである。この結果、創業者にとっては相談先が増えることになるほか、仮に相談先で課題を解決できない場合には、対応可能な創業支援機関に取り次いでもらえることになる。複数の創業支援機関が連携して創業支援に取り組んでいることを創業者に認識してもらい、口コミで情報が広がれば、新たな創業者の発掘につながると考えている。

2点目は、金融機関は単に融資を実行する機関ではなく、様々なサービスを提供できることを創業者に知っていただくことである。昨年、仙台で地元の地銀と共催した創業フォローアップセミナーでは、融資の話題には一切触れず、創業フォローアップセミナーと題してクラウドファンディングの機能について説明した。金融機関の様々なサービスを知ることが、創業者の眠っていた創業意欲に火をつけるきっかけになると思っている。

- ・ 創業者の発掘に「ウルトラ C」はなく、地道に取り組むことが一番である。その中で創業支援機関として留意すべき点が2点存在する。

1点目は、「あそこに行けば創業を手伝ってもらえる」といったブランドイメージを作ることである。「相談して良かった」との印象を持ってもらえれば、口コミで創業者が新たな創業者を呼ぶ流れを作ることができる。

2点目は、創業支援機関が行っている様々な施策を継続していくことである。組織上の理由で担当者に異動が生じることは仕方ないが、施策の継続性を担保する仕組みとしておくことが、創業者を発掘する上でも重要である。

2.創業ニーズへの対応

(1)相談窓口

- ・ 当金庫では、創業支援の重要性を認識しているが、多くの仕事を抱える営業店の現場では、知識やスキルが十分でないこともあって、仕事としての優先順位が後位になっている。

こうした中、当金庫では、創業の相談を受けるための体制を整備することが解決に結びつくと考え、店頭の一 corner に「創業支援プラザ（仮称）」というコーナーの設置を計画している。チラシやパンフレットを置き、創業者の方に気軽に利用してもらうことで、窓口での創業相談につなげていくことを想定している。

もっとも、相談の中には専門的な内容のものも多く当金庫では対応できないことも考えられる。このため、この4月に開設された「はちのへ創業・事業

承継サポートセンター」と連携し、同センターのアドバイザー（中小企業診断士）のサポートを受け、創業支援に取り組んでいきたい。

- ・ 当センターは、青森県の中小企業支援の中核的機関として、創業、経営革新、販路拡大、新商品開発、事業再生等様々な支援に取り組んでいる。支援に当たっては、商工会議所等多くの機関と連携している。

中でも、創業支援は重要な業務と位置づけており、6名の専門家がサポートに当たっている。内訳は、当センター直属のインキュベーション・マネージャー（以下「IM」という）が4名、国の事業である「よろず支援拠点」の専門家が2名である。

昨年度、6名の専門家のサポートにより創業した方は36名。業種内訳は、理美容・エステ等生活関連サービス2割、飲食店2割、医療・福祉1割。最近では農林水産物、観光といった地域資源を使った創業が増えている。多くを占める、生活・サービス関連の創業は地元の需要に応えたものであり、地域における生活の質の向上を通じて、人口の流出を抑制していると考えている。

創業支援に係る歴史を振り返ると、青森県と当センターは、10年前の弘前市（平成18年度）を皮切りに、青森市（平成19年度）、八戸市（平成20年度）に順次創業支援拠点を構え、当センターのIMが相談に応じてきた（現在は各市が独自に運営）。また、昨年度には、五所川原市、むつ市、三沢市に、今年度は、黒石市、十和田市に創業相談ルームを開設し、定期的に当センターのIMを派遣して支援を行っている。この間、町村部では「よろず出張相談会」を開催し創業を支援している。

創業支援では、資金の調達が重要であり、当センターのIMは常に日本公庫や地元の金融機関との連携を密にしている。具体的には当センターのIMが、金融機関から創業者の紹介を受けて創業計画の策定を支援したり、創業者に同行して金融機関を訪問し計画の説明を行う等のサポートを行っている。今後も、金融機関を始めとする創業支援機関と連携しつつ創業者をサポートしていきたい。

(2)創業者向け商品

- ・ 当行では、廃業によって事業者が減り続ける中、地元金融機関としてソリューション事業には力を入れてきたが、創業支援分野での取組みは不十分であった。

こうした中、当行では「創業サポートローン」を発売（平成27年1月）した。このローンでは、対象を創業後間もない一般事業者のみならずNPO法人にまで広げたほか、成長戦略の中核である「女性の活躍推進」を支援するため、「女性の起業」、「子育て世代への支援」のため優遇措置を織り込んだ商品性と

した。

もっとも、実行件数は 10 件程度に止まる状況にあった。このため、商品性、支援体制を再検討した新商品「創業チャレンジ資金」を発売（平成 28 年 4 月）した。

新商品の特征として 2 点あげられる。1 点目は、創業者に創業初期の事業に専念してもらうため、毎月のモニタリングを条件に、最大 2 年 5 か月間、元本返済が不要な当座貸越としていることである。2 点目は、日本公庫、21 あおもり産業総合支援センターの IM、各自治体等の外部機関との連携を強化することで、創業者が抱えるマネジメントリスクを最小限に抑える仕組みとしていることである。

この他にも、当行では青森県、道南地区において「創業・起業セミナー」の開催を計画するなど、創業（金融）ニーズの喚起に取り組んでいきたいと考えている。当行では、関係する創業支援機関との連携を強化しつつ、積極的に創業支援に取り組む方針である。

(3)人材育成・ノウハウの蓄積

- ・ 人材育成に関しては、「ローマは一日にして成らず」であり、長年の積み重ねが必要となる。日本公庫には、1960 年代後半から創業支援に取り組んできた歴史と、年間 26 千件の融資事案（融資実行分）を審査してきた実績がある。この結果、創業時のビジネスプランを多方面から分析するノウハウや創業者を追跡調査し動向に応じてサポートをしていく能力を兼ね備えていると自負している。

このように人材を育てるには時間を要するが、何もビジネスプランを分析する能力を持つことだけが創業支援ではない。販路開拓や人材の確保等、様々な面で情報を提供することも創業支援の重要な要素と言える。民間金融機関を始めとする創業支援機関では、人材育成も必要であるが、互いの得意分野を理解し補完し合いながら創業者をサポートすることから始めれば良いと思われる。

なお、日本公庫では、青森県内に本店を置く全ての民間金融機関と連携協定を締結している。民間金融機関が、創業支援体制の整備や人材育成に取り組むにあたり、日本公庫と意見交換をしたいといった要請があればいつでも協力する準備がある。日本公庫との連携協定を是非、有効に活用していただきたい。

- ・ 創業支援を担う人材の心得や育成に関して 3 点申し上げたい。1 点目は、創業支援機関の担当者はコミット力、すなわち「強く関与する」という覚悟を持って支援に臨むことである。

2 点目は、創業支援機関はサポーターであり、創業者たるプレーヤーに気持

ちよくプレーをさせ、かつ舞い上がらないように関与することである。行政を含めた創業支援機関では、予算が付くと創業件数に捉われ、結果的に「勝ち馬を作る」のではなく「勝ち馬に乗る」ことに目が向きがちになる。自分の手柄のための創業支援ではなく、あくまでも主人公は創業者であるというスタンスを持ち続けることが大切である。

3点目は、人材に関して創業支援の専門家を外部から登用することである。既に21 あおもり産業総合支援センターでは行われているが、創業者にしっかりとコミットする外部の専門家を登用すれば、人事異動もなく施策の継続性を担保することができるほか、何よりも手っ取り早い。創業支援のノウハウ習得には時間を要するだけに、外部からの登用を選択肢の1つとして考えて良いと思う。

- ・ 当センターのIMは、事業の構想段階から伴走するイメージで起業家を支援している。スタンスとしては、IMがビジネスモデルを作るのではなく、起業家が構想を具体化する過程で「何をどうすれば良いか気付いてもらう」など、起業家の成長を促すことに主眼を置いている。

実際の現場では、金融機関から事業計画の再検討を促された起業家に対し、再度、金融機関に提出可能な事業計画にブラッシュアップする支援を行っている。金融機関の「目利き」は冷静で正しい。それを解決するプロセスを教示することが創業支援のポイントであり、実際に、計画の不備を改善できたことで資金調達に繋がった事例も存在する。因みに、この事業計画のブラッシュアップに要する期間は、平均して6か月程度であるが、矛盾点の解決やテストマーケティングを要するケースでは、2年を超えてサポートする事例もある。

青森県の特徴として生活関連サービスでの起業が多い。また、当センターのIMが事業計画のブラッシュアップに取り組むケースでは、女性起業家の比率が高い。

起業の成否に関しては、起業時に起こり得るリスクへの対応があげられ、課題を解決するプロセスこそ重要である。女性起業家の場合、総じてレスポンス良く対応策が返ってくるケース、男性起業家の場合、IMがリスクを説明するまでもなく、自ら課題を抽出し対応策を講じているケースで成功する事例が多いように感じている。

(4)フォローアップ体制

- ・ 当行では、今年度からスタートする新中期経営計画の重点テーマに「地方創生」を掲げている。「地方創生宣言」を行うことで、役職員が一丸となって地方創生に取り組むスタンスにあり、その中で、手間がかかり受け身で対応していた創業支援への取組みに関しても強化する方針にある。

具体的には、「銀行は敷居が高い」と感じることの多い創業者が来店しやすい環境を作るところから始めたい。本部内に創業の専担者を配置し、多忙な営業店をサポートする体制を構築することや、他の創業支援機関との連携を強化することで、間口を広げたいと考えている。

なお、今後の課題としては創業後の継続支援への対応があげられる。創業支援では、当初の融資実行に止まらず銀行がコンサルティング機能を発揮して成長支援に取り組むことが不可欠となる。しかし、現実には創業者の熱い思いや事業内容を深く理解している担当者が転勤で異動になると、継続的な支援ができていないケースが存在する。当行では、組織的対応力の強化を課題と認識し、解決に取り組んでいきたいと考えている。

- ・ 当センターでは、IM が創業後の課題を解決できるよう他の専門家を紹介するほか、定期的に助言を行っている。

一般的に、起業家（経営者）は孤独で、一人で悩むことが多い。例えば、法務、労務面でサポートしてくれる人材がいないため悩んでいたりと、幾つか存在する販売促進策の選択について自己解決できず相談を受けることがある。このうち、販売促進策に関しては、ある程度期間を設けて実行させ、PDCA を回す形でチェックするような指導を行っている。

IM の立場として、IM 自身の課題解決力を高めることも重要であるが、他の専門家を斡旋するコーディネート力を磨くことも重要であり、また、単にコーディネートして終わるのではなく、斡旋した専門家が行った判断を検証している。

この他、青森県全体で取り組んでいる起業家同士のネットワーク作りも創業後のフォローアップとして重要な役割を担っている。現時点での開催数は10回にも満たないが、悩みや課題が共有されることで、解決につながっており、現に、県南地区や中南津軽地区では、起業家同士の連携事例が存在する。

また、青森県内にあるIT関連企業のネットワークが、新規参入する起業家をサポートする事例もみられている。IM がこうしたネットワークとのリンクを広げていくことで、青森県全体として、創業後のサポート体制が強化されればよいと考えている。

- ・ 青森県では、創業者の発掘から創業後のフォローアップまで「一気通貫」で支援する体制が構築されていると聞いている。従って、自治体を始めとする創業支援機関が行う創業後のフォローアップに関しても、「屋上屋を重ねる」必要はなく、県が予算措置を取って行っている事業を活用することで、継続的な支援が実現できると思われる。

3.関係機関との連携

- ・ 当協会と 21 あおもり産業総合支援センター、青森県産業技術センターの公的機関 3 者では、平成 28 年 3 月 30 日に事業連携に関する協定を締結した。

この協定の特徴は、金融支援に専門性を持つ当協会、経営支援に専門性を持つ 21 あおもり産業総合支援センター、技術支援に専門性を持つ青森県産業技術センターが連携することで、創業者を含む中小企業者からどの機関に相談が寄せられても、金融面、経営面、技術面の指導助言を受けられる内容になっていることである。

例えば、美容院の開業を目指す創業者が資金面の相談のため当協会に訪ねてきたケースを想定した場合、具体的なプランが存在しない時には、当協会が、21 あおもり産業総合支援センターを紹介し、同センターの IM が創業者と一緒に創業計画を作成し、創業後のフォローアップを行うことになる。

なお、実際に資金を供与する段階では、当協会が直接融資をすることができないため、県内の金融機関と連携して融資を実行することになる。金融機関にとっては、将来的にメインバンクになれるメリットが存在する。今回の協定締結は公的機関 3 者の連携ではあるが、金融機関も含まれた連携であると考えてもらってよい。

4.総括として

- ・ 日本公庫では、多くの民間金融機関と連携協定を締結しているが、これは、創業支援の全てを日本公庫単独で対応できないことに、自ら気付いたことが発端となっている。

民間金融機関の中には、政策金融のことを「脅威」と感じている方がいるが、そうではない。例えば、創業後のフォローアップという観点でみると、民間金融機関には政策金融にはない「預金」というツールが存在する。日々この預金の動きを確認し、業況の変化や兆候を掴むとすることができるが、政策金融にはその術はない。

従って、創業支援を進める上では、互いの得意分野を相互に理解した上で、できることは分担し、できないことは取り次ぐといった、連携協定の機能を活かすことが何よりも重要になる。

なお、この「連携」を進めるには、まず連絡をしてみることである。日本公庫では、仮にそうしたアクションがあれば、一切断ることなく、次の発展に繋がる対応をさせていただくことを約束したい。

- ・ 事業の本質とは、お客様の要求を満たすことである。従って、創業支援においては、創業者（希望者を含む）がお客様であり、創業支援機関としては、

創業者を第一に考えて、そのニーズに応じていくことがポイントになる。

その際、自らのマンパワーやリソースが不足する場合には、有効な手段を持つ協力者と連携することになるが、注意すべきは、協力依頼先の対応が的確であったか否かを検証することである。

ただし、創業支援におけるカテゴリー毎に、信頼の置ける協力者を1人見つけておけば検証は簡単に済む。創業支援に関する「一気通貫」の体制が構築されている青森県であれば、カテゴリー毎に信用できる協力者を配置できると思われるだけに、知恵を絞って体制作りに取り組んでももらいたい。

以 上