

2016 年 4 月 25 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 6 回)の様様

日本銀行では、2016 年 3 月 24 日に創業支援に関する地域ワークショップの第 6 回目の会合を鳥取県鳥取市において以下のとおり開催した。

日 時：2016 年 3 月 24 日（木）、14 時 00 分～17 時 00 分

会 場：とりぎん文化会館

＜プログラム＞

▼開会挨拶 三輪 信司（日本銀行 松江支店長）

▼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）

「日本政策金融公庫の創業支援」

門野 誠治氏

（株式会社 日本政策金融公庫 国民生活事業

中国創業支援センター所長）

「中小機構の創業等の支援について」

山田 恵一氏

（独立行政法人 中小企業基盤整備機構 中国本部 経営支援部長）

▼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：鳥取銀行、山陰合同銀行、島根銀行、鳥取信用金庫、倉吉信用金庫、みずほ銀行、三井住友信託銀行、日本政策金融公庫、商工組合中央金庫、農林中央金庫、鳥取県信用農業協同組合連合会、鳥取県信用漁業協同組合連合会、鳥取県銀行協会、鳥取県信用保証協会、とっとりキャピタル㈱

地方公共団体：鳥取県、鳥取市、倉吉市、岩美町、若桜町、八頭町

経済団体等：鳥取商工会議所、倉吉商工会議所、米子商工会議所、鳥取県商工会連合会、鳥取県東部商工会産業支援センター、鳥取県経営者協会、鳥取県経済同友会

大 学：鳥取大学

—— 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.創業者の掘り起しについて

(1)県外からの創業者の呼び込み

- ・ 創業者の掘り起こしについて、創業セミナーへの参加者募集等を通じて創業者へアプローチしているが、セミナーへの参加者は決して多いとはいえない。こうした中、一つの創業支援事例が次の創業支援につながるということもあり、商工会会員企業の方からの紹介で我々に相談が来るということもある。最近では、起業意欲のある若い方同士のネットワークも強くなっており、そこからの創業相談の紹介も多い。

県外から電話等での相談もあり、その場合に苦勞するのが、電話のやり取りの中で、どこに住みたいのかなどのイメージづくりから始まり、創業内容だけでなく、住居の案内、家族の了解の確認など、時間のかかる対応になっていることである。また、自己資金が少ないということか、失敗リスクを意識して補助金頼みになっているケースも多く、補助金に関する照会・説明が中心となってしまう、より実質的な創業に向けての相談ができていないと感じている。

- ・ 鳥取県外で県内での創業を目指す方を掘り起こすと同時に、県外からの移住や UIJ ターンにより、起業・創業をしようとしている方を呼び込むだけではなく、起業・創業する「可能性のある人」そのものの母数を増やすことが必要である。このために、鳥取県への移住・定住を積極的に推進している「ふるさと鳥取県定住機構」と昨年 6 月に業務連携に関する協定を締結した。具体的な取組みとしては、当行の県外 4 拠点（東京、大阪、岡山、広島）に「とっとり移住相談窓口」という独自の看板を設置している。そこでは、鳥取県に移住を検討している方からの要望を受け付け、「ふるさと鳥取県定住機構」に相談内容を取り次ぐとともに、鳥取県や各市町村の支援制度の情報発信を行っている。「ふるさと鳥取県定住機構」も県外（東京、大阪）に相談窓口を持っているが、当行の 4 拠点も新たに窓口として加えることで、一件でも多くの移住希望者の情報を集めたい。

また、「ふるさと鳥取県定住機構」が都市圏で開催する移住・定住相談会のイベントにも出展ブースを出して参加している。商工会連合会や日本政策金融公庫（以下「日本公庫」という）と連携し、ワンストップの相談窓口を設置し、起業・創業や住宅に関する金融相談対応を行っている。そこで、事業計画書の作成やマーケット環境の考え方、補助金情報や資金調達方法等について金融機関の目線でアドバイスを行っている。従来のイベントでは、移住希望者は市町村のブースに立ち寄って移住地の情報を集めて、金融相談は後日というケースが通常であった。当行が相談ブースを設置したことで、金融相談もその場でできるため、「移住希望者のスピーディーな囲い込みにつながっている」という声を各市町村の方々からはいただいている。これからも県外から一人でも多くの創業希望者を呼び込むことができるよう、自治体や関係機関との情報連携を密にして、積極的に創業支援に関与していきたい。

- ・ 日本公庫の鳥取県内における取組みを 2 つ紹介したい。1 つめは、「地域おこし協力隊」への関与である。「地域おこし協力隊」は鳥取県には 80 名在籍している。そのうちの約 2 割の方が鳥取に残って創業している。来年度は、地域の金融機関と連携して県外から来た「地域おこし協力隊」の方が県内に止まり創業してもらえるような働き掛けを行っていく予定である。

もう 1 つは、「地域課題解決ネットワーク鳥取」を昨年 11 月 30 日に構築した。これは、鳥取県宅地建物取引業協会、鳥取県事業引継ぎ支援センターと日本公庫の 3 つの機関でネットワークを構築したもので、それぞれの強みを活かし、持っている情報を共有しながら、県外から鳥取県に戻ってきて創業する方を支援するというものである。それぞれの機関で何ができるかという点、例えば、宅建協会であれば空き家・空き店舗の情報提供、事業引継ぎ支援センターであれば事業譲渡の情報提供が中心となる。日本公庫については、「ふるさと

鳥取県定住機構」と連携して、今年の1月には東京、2月には大阪で開催したUIJ ターンセミナーにブース出展して、創業相談を受けている。そこで「鳥取県で創業したい」という相談があれば、「地域課題解決ネットワーク鳥取」を活用して、事業譲渡先の情報提供や空き店舗の情報を提供しながら、鳥取での創業に結び付けている。因みに来年度は、このセミナーを東京、大阪で各2回ずつ、4回開催する計画にある。そのほか、鳥取県とも連携をして、鳥取単独でのUIJ ターンセミナーの開催も予定している。

(2)将来の創業者の育成

- ・ 昨年、若年者の創業マインドを高めるため、高校生向けの創業チャレンジセミナーを開催した。若いうちから、就職、進学のほかにも自分が社長になって創業するという道もあることを頭においてもらい、将来、実際に創業する際には、改めて商工会議所で実施している創業塾などの門戸を叩いてもらえれば、よりスムーズな創業に結び付くと考えている。

セミナーでは、日本公庫米子支店や鳥取県信用保証協会に指南役などを務めていただいた。15名の参加者からは、「自分が社長に向いているかがわかった」とか、「社長をやってみたい」という声も聞かれた。高校生達が、「創業という道もあるのだ」わかってくれたことが大きな収穫だった。こうした高校生が、将来、地元で創業し、雇用を創出し、地域も発展していくようになればと期待している。

2.関係機関との連携

(1) 商工団体との連携

- ・ 創業する方がいきなり金融機関に相談に行くケースは少ない。まずは地域の商工会議所や商工会、県の産業振興機構などに相談に行く。したがって、金融機関としてはそうした創業支援機関との連携が大切になると考えている。連携を強化していくためには、定期的な勉強会や情報交換の機会を持つとか、共催でイベント、セミナーを開催するといった取組みが必要になる。トップ同士での連携もちろん必要ではあるが、現場レベルでの連携も重要である。日頃から担当者レベルで顔を合わせ、気軽に電話連絡等で相談ができるような環境作りをしておく必要がある。創業支援で何か困ったことがあれば、是非、日本公庫にもご相談いただきたい。
- ・ 商工団体にとっても、金融機関との連携は大事である。商工会議所には補助金等の施策情報が最初に入ってくる。金融機関の方にもこうした施策情報を

知ってもらい、施策を必要とする創業者を商工会議所につないでいただきたいと思っている。こうした施策情報を金融機関に提供する機会として勉強会を実施している。勉強会後に合わせて実施する懇親会等を通じて、担当者同士の親交を深め、気軽に相談し合える関係を構築できるという面もある。

(2)地域での連携

- ・ 鳥取県では「とっとり企業支援ネットワーク」が作られていて、地域での関係機関の連携体制は充実しているので、創業支援においても活用できるのではないかと。中でも、昨年5月に開設された「ビジネスサポートオフィスとっとり」では、事業引継ぎ支援センターや、よろず支援拠点などが一緒にあったオフィスになっており、支援者同士の顔が見えるので、ネットワークを活用して色々な相談にワンストップで対応できるようになっている。

3.創業支援の枠組みの整備

(1)創業計画の事業性判断・策定支援での着眼点

- ・ 商工会議所では創業塾、創業スクール等も行っているが、どちらかというと個別の相談に丁寧に対応していくという姿勢で取り組んでいる。創業件数については、大体例年60～70件位が創業につながっている。金融機関や同業者から紹介されて、創業を考えている方が我々の窓口を訪ねてくるが、相談の内容が様々であるほか、どのくらいの準備段階にあるかがまちまちで、これらに一律に対応しても話がかみ合わない。まず我々としては相談者がどの程度のステージにいるのかを判断しなければならない。立地を選定して店舗も確保できている方、あるいは、前職でそれなりの経営センスも磨かれている方もいる。ただ、半分以上は漠然と頭の中に創業の構想が浮かんでいる方である。こうした方を次のステージにどのように上げていくのかが工夫のしどころだと考えている。

初めに、相談者の構想を一回コンセプトシートに書かせてみるのが有効である。例えば、誰にどういうことをするのか、その前段として、どういった環境にあるのか、あなたの志とはどういうことかなどを整理させて確認することからスタートし、書けていないフレームを埋めていくという指導をする。そこがあやふやな状態では失敗するのは目に見えている。丁寧に入口で指導することが、次の成功へつながると感じている。

- ・ 我々のところは個々の創業支援がメインになっている。その中にあって、失敗事例も多い。資金計画が甘く、借入を受けたは良いが、すぐに追加融資を

申し込むことになるケースが多々ある。また、オープンに際して大々的に PR はしたものの、営業をスタートしてみると、店内のオペレーションがしっかりしていないとか、スタッフの対応が悪いといったことで、顧客に不満を持たれてしまう例もある。経験や実績の不足はやむを得ないが、そもそも計画の立て方が甘いという面もある。そういう方を支援していくために、販売見込みの計画・管理票、仕入・在庫の管理票、資金繰り表などのツールを使って、一緒になって、計画と実績の差異などを検証している。計画は悲観的に考えて、実行は楽観的にやっていけばよいといわれる。計画段階で最悪の事態を考えておくことが、経験や実績がない創業者には必要であろう。

- ・ 中小企業基盤整備機構（以下「中小機構」という）の現場で個別相談に応じている専門家によると、創業相談者には、まず創業してやっていこうとすることを、様式は何でもいいので考えていることをメモに書いて持参するようにとアドバイスしている。そのメモに基づいて、マーケティング、事業計画策定、資金調達などの相談に対応し助言している。創業支援する対応者には、そのビジネスが成功する可能性が高いか低いかを判断する「目利き力」が必要であり、「目利き力」を磨くには、現場経験を積むことが大事である。
- ・ 年間 250 件の創業審査を行ってきた経験から、たくさんの成功事例、失敗事例を見てきた。成功事例にも失敗事例にも共通する特徴がある。創業までに十分に準備を行ってきた方は概ね成功している。逆に言えば、十分な準備のない方は失敗している。十分な準備にはポイントが 2 つある。1 つは、事業計画がしっかりしているかということ、もう 1 つは経営者として必要な能力を身につけているかということである。

まず事業計画については、創業者は得てして甘めな計画を立てがちである。売上は過大に、経費は過少に見込んで、利益が出る絵になっているケースが多い。支援する側として、売上の根拠、経費の根拠を確認していくことになる。この場合には、中小企業の業種別の従業員一人当りの売上高、経費などの経営指標や、同業者の財務データなどを参考にして、原価率や人件費率等が適正であるかを検証していく。売上の算出に当たっては商圈分析ができているかということも重要である。当地では、例えば、鳥取県立図書館で“ミーナ”という商圈分析ツール¹が無料で使えるので、この活用を提案することも有効であろう。

経営者としての能力面については、やはり経験はある方が良い。自分できち

¹ MieNa (Marketing Information Evaluate Navi) : 市場情報評価ナビ。日本統計センターが提供している、企業や創業を目指す個人に商圈分析に役立つ立地評価情報を提供する支援サービス。

んと下積みから経験を積んでいる方が成功しているケースが多い。また、人脈を築いているか、取引先や仕入れ先から支援が得られるかも重要である。勤務時代に人脈形成を十分行っていたので、「創業後の苦しいとき、仕入資金の決済を猶予してもらった」などの話も聞く。

このほか、創業資金の準備に関して、その資金の貯め方が事業継続の可能性を見極めるポイントになることもある。創業を決意してから地道にコツコツと自己資金を積み上げてきたか、親からまとまった資金を支援してもらったかでは全く違う。自分でコツコツと資金を準備してきた先の方が、創業後の困難も乗り越え、事業を継続できていることが多い。

(2)創業後のフォローアップ体制

- ・ フォローアップの段階では、計画がしっかり実行されているかを経営者と一緒になって検証し、できていない部分の是正を促すことになる。ただし、支援機関も一人の創業者だけにかかりきりになるわけにもいけないので、スケジュール管理票や計画管理票を創業者に作ってもらい、定期的に検証することになっている。創業してから1年から2年が、売上も安定しないし、顧客の囲い込みも十分ではない厳しい期間になる。経営が軌道に乗るまで気を付けて支援することを心掛けている。
- ・ 信用保証協会では、2年前から鳥取と米子に創業担当者を1名ずつ配置して、創業相談、金融支援、その後のフォローアップまで対応するという体制を構築した。加えて、より広く創業者の経営状態、経営課題を把握するために、「起業家交流ゼミ」というフォローアップを目的としたセミナーを開催した。これは、第1部は60分程度のセミナー、第2部として80分程度の交流会を行う2部構成のものである。既に2回開催しており、前回は昨年9月に鳥取・倉吉・米子の3会場で実施した。参加者同士の交流をメインに考え、参加者に親しみを持ってもらえるよう、会場には創業後間もない飲食店を利用した。3会場合わせて40名の参加者があった。保証協会利用者限定というわけではなく、創業予定者の方や商工団体の支援を受けた方など幅広く参加頂いた。参加者からは、「その場で顧客を獲得した」といった話も聞かれ、人脈形成、情報交換を中心に効果があったと思っている。
- ・ フォローアップに関しては、できるだけ定期的に創業者を訪問して、困り事はないかと「御用聞き」のようなことをしている。売上が伸びないのであれば、売上向上策をアドバイスする。自分たちだけでは対応できないのであれば、専門家や商工団体を紹介している。商工団体の中には、無料で専門家を派遣しているところもあるので、その利用を促すこともある。また、販路開拓であれ

ば、日本公庫の HP にあるビジネスマッチングサイトなどの活用も働きかけている。さらには、飲食店であれば、日頃から個人的に利用することも、経営者と親交が深まり、いつでも相談しやすい関係を作るうえで有効であろう。こうした地道な活動が重要だと思っている。

- ・ 創業者は必ず金融機関に口座を作るので、金融機関の支店などでフォローアップできる仕組み作りがあればいい。ただし、支店ですべてができるわけではないと思うので、金融機関の本部にフォローアップの支援組織を置くことが実施するうえで有効であると思う。

4.その他

(1)6 次産業化・アグリ関連産業

- ・ 鳥取県には「鳥取県 6 次産業化・地産地消推進協議会」がある。鳥取県における 6 次産業化やフードビジネスの情報はここに集約されている。こちらを活用して販路開拓などの情報を取引先にも紹介している。

また、全国規模の商談会を年 2 回、東京と大阪で実施している。この 2 月には大阪で、「アグリフード EXPO 大阪 2016」を開催した。全国から 429 の農業者、食品製造者が出展し、1 万 5 千人の来場があった。当日は、独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）が 16 の国と地域から 18 社の海外バイヤーを招いて、食品輸出商談会も同時に開催した。こうした場を提供することで販路開拓の支援なども行っている。

(2)ビジネスマッチング

- ・ 中小機構でも従来からマッチングに取り組んでいる。中国本部では独自企画として、マーケティングの話から始まり、個別相談に応じ、さらに大手の商社・流通業者とテスト商談をやってみるなどの段階を経て、東京で商談をするといった支援をし、アフターフォローもしている。これらの支援をある程度のインターバルを取って実施している。

参加企業からは、「研修に出たり、テスト商談会をやっているうちに、価格設定や商品内容、パッケージ・デザインなど工夫しなければいけないことの多さを痛感し、参考になった」という話も聞かれた。こうした段階を踏まえた支援、きめ細やかな助言が必要であると感じている。

5. 最後に（日本公庫、中小機構から）

- ・ 鳥取県においては、産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画を県内の市町村が、東部、中部、西部の3地域でそれぞれ協力して作成している。このため、全国的にも早い段階で、全市町村が計画を認定されている。今後は各地域のネットワークを有効に活用して、計画を達成すること、実効性を高めていくことが求められる。

それぞれのネットワーク構成機関に得意分野がある。計画のブラッシュアップが得意な先、専門家派遣ができる先など、それぞれの強みを生かしていくことが大切。そのためにも連携強化が必要である。担当レベルでの連携では、共催でイベントを開催する、定期的に会合を持つといったことから始めて、気軽に相談しあえる関係を築いていくことからスタートするのもよいであろう。

開業率を上げるだけでなく、いかに創業者を失敗させないかということも重要であり、そのためにも支援機関が連携しながら、創業者の支援と創業後のフォローアップに一丸となって取り組んでいく必要がある。

- ・ 中小機構からは、「創業したら小規模共済！」をキャッチフレーズに、本日紹介した小規模企業共済の加入促進をお願いしたい。この共済は、加入時の従業員数で加入制限があるため、創業時など小規模な時期でなければ加入できない。法改正があつて、事業承継時にも高い共済金が給付されるようになる。加入継続していれば掛金の所得控除などのメリットもあり、創業時に加入しておけば長い目でみて役立つ制度である。

また、鳥取県では創業支援のネットワークがあるので、取引先企業で困ったことがあれば、よろず支援拠点や事業引継ぎ支援センターをご紹介いただくなどお願いしたい。

以 上