

2016年3月3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3回)の様様

日本銀行では、2016年1月28日に創業支援に関する地域ワークショップの第3回目の会合を福岡県福岡市において以下のとおり開催した。

日 時：2016年1月28日(木)、13時30分～16時30分

会 場：日本銀行福岡支店会議室

<プログラム>

▼開会挨拶 秋山 修(日本銀行 福岡支店長)

▼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)

「中小機構におけるベンチャー企業支援事例」

田中 秀一郎氏

(独立行政法人 中小企業基盤整備機構 九州本部 福岡システム
LSI 総合開発センター インキュベーションマネージャー)

「日本政策金融公庫の創業支援」

瀬之口 康弘氏

(株式会社 日本政策金融公庫 国民生活事業 福岡創業支援センター
一所長)

▼意見交換

モデレータ

山口 省藏(日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 副センター長)

<参加機関>

金融機関等：福岡銀行、筑邦銀行、佐賀銀行、西日本シティ銀行、福岡中央銀行、佐賀共栄銀行、豊和銀行、福岡ひびき信用金庫、筑後信用金庫、飯塚信用金庫、大川信用金庫、遠賀信用金庫、唐津信用金庫、伊万里信用金庫、九州ひぜん信用金庫、大分信用金庫、大分みらい信用金庫、商工組合中央金庫福岡支店、日本政策金融公庫福岡西支店、中小企業基盤整備機構九州本部、福岡証券取引所、福岡県信用保証協会、佐賀県信用保証協会

地方公共団体：佐賀県、大牟田市、うきは市、広川町、佐賀市、唐津市、鳥栖市、武雄市、鹿島市、嬉野市、基山町

経済団体等：佐賀県地域産業支援センター、九州経済連合会、大牟田商工会議所、佐賀商工会議所、伊万里商工会議所、鳥栖商工会議所、鹿島商工会議所、唐津上場商工会、江北町商工会

ベンチャーキャピタル：株式会社ドーガン

—— 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) 創業者の発掘方法

- ・ 当金庫では、2010年2月から、3年以内に創業を目指すやる気のある女性や創業後1年以内の女性創業者を対象にした「ひびしん女性創業塾」を開催している。過去6回の受講者（卒業者）は延べ210名で、うち45名が創業している（既に創業していた受講者を含めると74名が創業している）。

受講者の発掘では、働く女性を応援しているフリーペーパーを発行する「栞アヴァンティ」¹と連携している。フリーペーパーの一面を使用して広告を打つことで、ピンポイントで情報が届けられており、創業塾は毎回定員オーバーでキャンセル待ちが出る状況にある。また、当金庫営業店でのポスター掲示やホームページでの紹介、ニュースリリースの実施に加え、創業塾の後援を依頼している地元自治体や商工会議所のほか、図書館、男女共同参画センター、勤

¹ 福岡、北九州地区で145千部のフリーペーパーを発行。

労福祉センター等、女性が集まりそうな所にパンフレットを配置している。さらに、創業塾の回数を重ねるうちに、認知度が高まり、他の創業支援機関から紹介を受けるようになったほか、創業塾卒業生の口コミで、受講を希望する女性も増えている。

- ・ 創業希望者掘り起しのポイントは、自組織が創業支援に取り組んでいることの認知度を高めることである。その際には、日本政策金融公庫（以下「日本公庫」という）の支店に設置している情報コーナーにチラシを置くなど、日本公庫の支店を活用してもらいたい。

認知度を高める施策の事例を2点紹介する。1つ目は、1行程度のテロップ広告であれば安価でできる、地元のケーブルテレビの活用である。実際に北部九州のある地方都市で初めて開催した「創業セミナー」のケースでは、地元のケーブルテレビに広告を出したことにより、主催者の心配をよそに集客に成功した。

2つ目は、FacebookなどのSNSの活用である。創業希望者にはインターネットで発信される情報への感度が高い者が多い。北部九州のある県で開催した「創業セミナー」では、当該セミナーに関するFacebookの投稿に「いいね」と反応を示した人から、その友達や、さらにその友達に情報が伝播し、前年を大幅に上回る参加者を集めることができた。

(2) 創業者の誘致

- ・ 日本公庫では、九州7県と「トーマツベンチャーサポート㈱」が共催するイベント「九州移住×起業フェア」を東京で開催（2月7日）する。九州で創業を考える人の個別相談に応じるほか、起業や移住に役立つセミナーを行う予定である。日本公庫は「UIJターン」を志す方への支援に注力しており、今後、地元金融機関や経済団体の方々にも協力をお願いしたい。
- ・ 当行では、福岡県、日本公庫、福岡県信用保証協会の後援を得て、「UJIターン創業セミナー」を東京で開催（1月16日）した。実際に福岡で起業した先輩起業家の講演やクラウドファンディングの活用事例等を紹介し、首都圏から福岡への起業・移住をサポートする取組みを行っている。

(3) 中長期視点に立った起業家の育成

- ・ 日本公庫では、中長期視点で創業マインドを高めるための取組みとして、「高校生ビジネスプラン・グランプリ」を開催しており、その活動の一環で出張授業を行っている。Facebookを開設したマーク・ザッカーバーグ氏や史上最年

少の 25 歳で東証マザーズ上場を果たした「㈱リブセンス」の村上社長など、ロールモデルとなる起業家を例にあげ、アイデア 1 つで世の中を変えられる時代であることを伝えている。講義を聴いて目の色を変える学生がいるだけに、若い段階から起業を身近に感じてもらう教育が有効である。

2.関係機関との連携

(1)公的機関との連携

- ・ 当行では、2010 年に創業・開業支援の専門部署「事業カウンセラー」を設置した。「事業カウンセラー」は、創業への対応が行き届いていなかった中で、「しっかり話を聞いて欲しい」とする顧客の声を受け、融資目標などのノルマを設定しない形で設置した。設置から 5 年の実績をみると、相談の受付件数は延べ 1,500 件、このうち、融資実行に至ったのは約 500 件、総額 20 億円程度となっている。この他にも、①創業準備、②税務、③不動産紹介、④販路開拓等、様々な相談が寄せられている。

また、2014 年には日本公庫、福岡県信用保証協会と 3 者間で創業支援を目的とした業務連携の覚書を締結した。現在、3 者間で定例的にミーティングを実施し、事例等について情報共有している。

- ・ 日本公庫と民間金融機関との連携に関しては、民間金融機関と創業する人の双方にメリットがある。前者については、信用リスクの軽減が図れるほか、単独では創業者が希望する融資金額に応じ得ないケースにおいて、協調融資で希望額に結び付く可能性があるという点がある。

後者については、地域に根ざす民間金融機関に伴走支援してもらえれば、創業後発生する経営課題に関しタイムリーなフォローアップがなされ、事業が下り坂になる前に支援が得られるので、創業者の事業継続に資するものとなる。実際、日本公庫の「中小企業経営力強化資金」という融資商品では、民間金融機関が認定経営革新等支援機関として指導や助言、フォローアップを行うスキームとなっているが、非常に上手く機能している。

いずれにしても、連携で重要になるのは、人と人との関係である。連携している民間金融機関とは定期的にミーティングを開催するなど、良い関係を構築している。参考にして頂きたい。

(2)地域での連携(地方自治体、商工会議所等)

- ・ 当金庫では、5 年程前に「地域のために、お客様のために」という経営理念の下、少額な割に手間がかかりリスクも高い創業支援融資にチャレンジしてい

くこととした。

地域での連携に関しては、理事長が地元商工会議所会頭ということもあり、当金庫「事業所開拓課」の職員1名を、商工会議所青年部に10年程派遣している。地元の行事、各種勉強会、講演会等への参加を介し、若手経営者等と交流を深めて信頼関係を築くことで、創業、第二創業に関する情報を入手して活用している。

また、商工会議所や信用保証協会と連携し、「独立開業資金」の取扱いにも注力している。3者が協力し、開業前から継続的なモニタリングを行うほか、融資以外にも補助金等の活用に関する助言を行っている。さらに、地域の中小企業診断士、社会保険労務士、税理士とネットワークを構築し、創業者へアドバイスを行うなどの支援をしている。

- ・ 遠賀地区では、当金庫、遠賀郡4町（芦屋町、岡垣町、遠賀町、水巻町）、各町の商工会、日本公庫をメンバーとする「おんが創業支援協議会」を発足（2015年2月）した。

活動内容は、「創業セミナー」や「創業塾」の開催である。講師の中で一番熱いのは日本公庫の融資課長で、例えば、創業計画1つを取っても、そこにやる気や想いが込められているか否かを見抜き、適切なアドバイスを送る必要性を語ってくれる。また、毎月開催する協議会では、自治体から「創業補助金を新たに設けたい」といった提案が出されるなど、議論が盛り上がっている。

協議会発足後半年間（2015年度上期）の実績をみると、相談件数は35件、このうち11件が創業に至っており、成果に結びついていると感じている。

3.金融機関における創業支援体制の整備

(1)創業支援ノウハウの蓄積・人材育成

- ・ 中小企業基盤整備機構（以下「中小機構」という）が所管する、中小企業大・人吉校（熊本県人吉市）では、中小企業支援担当者向けに「新規創業研修」（3日間コース）を開催している。今年度は、既に終了したが、来年度も継続実施することが決まっている。

研修は、創業希望者との関わり方や事業計画の目利き、ブラッシュアップについて、事例や演習を交えて学ぶ内容となっている。特に、中小企業診断士を講師とした事例研究は、実例を基に、現状分析から事業プランの作成を行う実践的な内容である。創業支援担当者向け研修を開催している機関は少ないだけに、活用して頂きたい。

- ・ 日本公庫では、殆どの民間金融機関と覚書を締結し、金融機関の職員向け研修に講師を派遣している。また、暗黙知的なノウハウを吸収してもらうため、創業の相談を専門に行っている「福岡ビジネスサポートプラザ」に、金融機関の職員の方に来てもらい勉強会を行ったり、創業希望者の相談と一緒に応じてもらう取組みも行っている。

なお、創業希望者には、1 から教えて欲しいという者もいれば、ある程度踏み込んだ支援を希望する者もいる。希望する相談内容等を記入してもらう問診票のようなものを活用し、創業希望者の相談内容にかかるニーズ、レベル感を把握した上で対応することが有効である。

(2)創業と信の判断

- ・ 創業と信の判断のポイントとしては、「経営者の能力」と「ビジネスプランの的確性」の2点があげられる。

「経営者の能力」については、さらに4つの観点があり、1つ目が創業動機が明確であるか、2つ目が経験や資格といった適性があるか、3つ目が同業他社にないビジネスアイデアがあるか、4つ目が人脈があるかである。一方、「ビジネスプランの的確性」に関しては、必要な項目を網羅的に検討していることである。例えば、売上計画について、希望的観測ではなく、客単価や営業日数、回転数など合理的な考え方の下で見積もっていることがあげられる。

もっとも、現場で創業希望者と応じる際には、こうした観点に加え、本気度と事業にかける想いを、判断の重要なポイントに置いている。例えば、自己資金について、同じ1百万円でも、親の援助や他人から借りたものと、苦勞してコツコツ貯めたものとは、全く異なる。後者は、創業したいという想いがあって、1つ1つ階段を上がってきた証としての自己資金で、そこには熱い想いが込められている。さらに計画性を図るモノサシ、裏付けともなる。

具体例をあげると、九州のある県で、商売経験のない若い夫婦が焼肉店を開業するため、3年間、既存の焼肉店に住み込みで働き3百万円の自己資金を蓄え独立した事例がある。3年間の経験を積む中で、1人では焼き肉店に入りづらいという顧客ニーズを掴み、独立にあたっては、個別のブースを設け、1人でも入りやすい店舗としたところ、大盛況となっている。

このケースでの気づきのように、熱い想いは何等かの形として現れる。金融機関が、そうした点を見抜くことができれば、融資という手段で創業を支援できる。

(3)創業融資後のフォローアップ

- ・ 当行では、昨年11月、日本公庫と共催で、飲食業を対象にした「創業フォローアップセミナー」を開催したが、個々の経営課題に対応できず、セミナーによるサポートの限界を感じた経緯がある。

そこで、この2月に創業者の経営課題に応じてフォローアップを行う体制を構築した。具体的には、経理が分からない、自社の課題が把握できないといった創業者には、業務提携をしているTKC九州会の税理士を当行営業担当者と共に派遣する。TKCが持つ経営指標（BAST）²を活用し経営分析を行い、経営指導や税務相談を3回まで無料で行う。

また、従業員の給与や就業規則、助成金の申請相談に関しては、提携している社会保険労務士を、販路拡大に関する相談に関しては、中小企業診断士を当行営業担当者とともに派遣することとしている。

- ・ 当行では、創業支援融資実行後2年間は経過観察する規定を設けている。創業者には、熱い思いがあっても、仕入れや販売が思い通りにできないなど、当初計画通り進まないことが多々存在する。それを改善指導するためにも、モニタリングが重要であると考えている。

具体的な手法としては、例えばABLを組み、在庫や売掛債権をモニタリングすることで業況の推移を確認したり、創業者を頻繁に訪問することで情報を仕入れ、早期に課題を把握して手を打つこととしている。

また、役員会にオブザーバー参加して発言したり、大きな成長が見込める創業者の場合には、政策投資やファンドを活用して出資を行い、より経営に近いところの議論に参加して、一緒に課題解決に取り組んでいくこととしている。

- ・ 当信用保証協会では、日本公庫と地元金融機関（福岡銀行、西日本シティ銀行、筑邦銀行、北九州銀行）との3者連携による創業支援に取り組んでいる。フォローアップに関しても、この仕組みを利用して融資した創業者に対し、信用保証協会が費用を負担し、専門家（中小企業診断士）を派遣する取組みを行っている。これまで7社の実績に止まっているが、その一例を紹介したい。

介護事業を始めた創業者から、客が集まらないとの相談を受けた事例では、中小企業診断士と共に訪問し、企業の強み、弱みの整理から始めた。その上で、周囲の介護事業者との競合状況も踏まえ、改めて経営計画書を作成した。その際、計画に掲げた売上をどのように達成するかが最大の課題となった。そこで、営業に関するノウハウのない経営者に対し、中小企業診断士がチラシを作成し、

² TKC 会員（税理士・会計士）の関与先中小企業約 23 万社の決算書を基に、経営成績と財務状態を分析した経営指標。

デイサービス施設など、客となる対象者が集まる場所での営業の仕方（話術）まで指導した。さらに、他の介護施設との差別化を図るため、補助金を活用し岩風呂の建設を提案した。こうした肌理細かな支援が実を結び、足許では、経営が軌道に乗りつつある。

当信用保証協会では、融資先への直接訪問を行っており、年間6千件の目標を掲げている。特に、創業者に関しては、創業後1年を目途に訪問し、課題を把握した上で、専門家派遣のサービスを提供したいと考えている。

(4)創業支援対象商品の拡充

- ・ 当行では、2014年秋から「創業支援リース」を取り扱っている。申し込みは当行の窓口で受け付けるが、審査や契約は地場リース会社の「㈱九州リースサービス」が担っている。条件は、創業後5年以内の事業者であること、金額は50万円以上1,000万円以内であることであるが、受付後3営業日以内に実行の可否を回答する点が売りの商品となっている。

「創業支援リース」の取扱いを始めた背景は、①創業時の資金調達で、所要資金の満額を調達できないケースがあること、②融資とリースをワンストップで提供すれば創業者の利便性が高まると考えたことである。

約1年間の実績は40件、総額は50百万円。1件当たり1百万円強になることから、小口の設備に利用されている。

課題としては、創業者にリースと融資の商品性の違いを理解してもらうことである。受付をする当行の営業店でも理解に温度差があることから、「㈱九州リースサービス」の協力を得て、勉強会を開催している。

4.ベンチャー企業の育成

- ・ 当社は、世界に通用する事業展開に取り組む地元企業への投資と育成を経営理念としている。昨年には、以下に示す3点に代表される地元自治体、地域金融機関等と一体となった取組みが評価され、日本ベンチャーキャピタル協会より「地方創生賞」を受賞している。

1つ目は、ベンチャーファンドによる支援である。現在、中小機構と地元地銀4行の出資を受けた「九州アントレプレナークラブファンド」を運営しているが、約20社に投資した。その中から昨年の上場を果たした企業も出てきた。

2つ目は、福岡市の事業で、起業を志す人をサポートする「福岡市スタートアップカフェ³」に社員を常駐させ、相談に応じていることである。

³ 「グローバル創業・雇用創出特区」に選定された福岡市において、「スタートアップしたい人」と「スタートアップを応援したい人」が気軽に交流できる場として2014年10月に

3つ目は、「OnRAMP」というコワーキングスペースを、福岡リート投資法人を運営する「㈱福岡リアルティ」、篠原公認会計士事務所と共に運営していることである。入居者約50社のうち20社程がその場所に法人登記をしている。入居者の中で大きな成長が見込まれる先にはファンドによる投資を行うことで、ベンチャー企業創出のエコシステムを形成している。

地方で経済発展を遂げるには、地域金融機関の果たす役割が非常に大きく、当社としても、以下の点で地域金融機関に期待を寄せている。

1つ目は、地域を盛り上げるベンチャーファンド組成への協力である。近時、コーポレートベンチャーキャピタルとして事業会社系のファンドの設立が相次いでおり、本日も楽天が100億円のベンチャーファンドを立上げるとの新聞記事が出ていたが、九州ではその規模のファンドを自社内に設立運営できる事業会社は存在しないし、そもそもベンチャーファンドヘリスクマネーを投じる事業会社が圧倒的に少ないのが実情である。もっとも、九州には立派なベンチャー企業が育ってきているし、ファンド運営者側の支援ノウハウの集積も顕著である。現在、当社ではこれまでの経験を活かし新たな起業家支援ファンドの組成の検討に着手しているが、是非、地域金融機関には事業会社によるファンド出資という点においてもリスクマネー拠出の牽引役になってもらいたい。

2つ目は、中長期的な視点となるが、地元の優秀な学生に対し、地元で起業することに夢を抱くようなプロモーション活動に、地道に取り組んでももらいたいことである。

5.創業支援事業計画認定⁴への対応

- ・ 当市では、2015年5月に「創業支援事業計画」の認定を受けた。ノウハウがない中での計画策定であったが、九州経済産業局に相談することにより、そのサポートを受けて認定取得に至った。

今後認定申請を行う自治体に対するアドバイスとしては、日本公庫も含め金融機関との連携について、計画の中に織り込むことがあげられる。認定取得後、ワンストップ窓口を開設し相談に応じてきたが、創業に係る相談内容として一番多いのは資金調達である。計画策定の段階から、金融機関との間で協力関係を作っておくことが重要である。

以 上

オープン。常駐するコンシェルジュによる無料相談や、起業に関するイベントを数多く開催している。

⁴ 産業競争力強化法において、市区町村が、民間の創業支援事業者（地域金融機関、NPO法人、商工会議所・商工会）と連携して策定する創業支援計画（ワンストップ相談窓口の設置、創業セミナーの開催、コワーキング事業等）を国が認定するもの。