

2016年3月31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4回)の様様

日本銀行では、2016年2月24日に創業支援に関する地域ワークショップの第4回目の会合を長崎県長崎市において以下のとおり開催した。

日 時：2016年2月24日(水)、13時30分～16時30分

会 場：出島交流会館

<プログラム>

▼開会挨拶 佐藤 聡一(日本銀行 長崎支店長)

▼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)

「施策概要報告(2015年実施案件)」

渋谷 厚氏

(ながさき出島インキュベータ<D-FLAG>

チーフ・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：十八銀行、親和銀行、長崎銀行、たちばな信用金庫、長崎県民信用組合、日本政策金融公庫長崎支店、長崎県信用保証協会

地方公共団体：長崎県、長崎市、島原市、大村市、松浦市、壱岐市、佐々町

経済団体等：長崎商工会議所、佐世保商工会議所、諫早商工会議所、長崎県産業振興財団

—— 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) 創業セミナー、創業塾への呼び込み

- ・ 当市では、今年度「創業塾」を既に4回開催しているが、想定外に応募が多く第5回目を追加開催する予定で、100名を超す塾生を輩出することとなる。  
人気を呼んだ背景としては、次に示す5点が評判となり、口コミで広がったことが考えられる。  
1点目は、講師の評判が高いことである。中小企業診断士である講師は、当市内に多くのクライアントを持っており、身近な事例を基に行う講義が塾生に受け入れられている。  
2点目は、受講料を無料にしていることである。  
3点目は、子供を抱える女性の要望を踏まえ、無料託児サービスを提供し、平日の夜の開催でも女性が参加しやすい環境を整えていることである。  
4点目は、先輩創業者を訪問し、視察するカリキュラムを取り入れることで、塾生に「自分にもできる」といった自信を持たせていることである。  
5点目は、創業を考える塾生の資金調達のパイプ作りをするため、「創業塾」の最後に、金融機関等の創業支援機関との交流の場を設けていることである。
- ・ 当行では、2014年に日本政策金融公庫（以下「日本公庫」という）と長崎県信用保証協会と「創業支援等に係る業務連携・協力に関する覚書」を締結し、その一環として「創業セミナー」を開催している。  
当行が行う「創業セミナー」の特徴は、セミナー終了後、無料の懇親会を開催している点である。地公体や商工会議所にも参加を呼び掛けることで、参加者は創業支援関係者と面識を得ることができるとともに、同じ悩みを抱える創業者

同士のネットワークが構築できるといった利点がある。当行では、こうした施策を通して集客を図っている。

## (2)地公体とタイアップした創業者の発掘

- ・ 当行には、長崎県内での新規開業・創業希望者を対象に、無担保・無保証で、自己資金が準備できない方でも申込可能な融資制度が存在する（2013年創設）。こうした取組みには、新たなビジネスにチャレンジする人を支援したいとの思いが込められているが、営業店での情宣には限界があった。そこで、当行では、長崎県や長崎市が取り組む施策と連携することで、その思いの具現化に取り組んでいる。

長崎県とは、県が推進している「UIターン」とタイアップしている。具体的には、「UIターン」による創業については当行が窓口となることで、融資制度を活用するスキームを作っている。

長崎市とは、まちなかの賑わいを再生する「まちぶらプロジェクト」とタイアップしている。例えば、飲食店開業等の創業案件があれば、当行が紹介を受け、一緒に事業計画を策定し、最終的に「まちぶらプロジェクト」の認定事業となれば、融資の金利を優遇する取組みを行っている。

当行では、今後も長崎県や各市町と連携することで、当行の取組みの情宣を図り、創業者の発掘に繋げていきたいと考えている。

## (3)創業者の誘致

- ・ 日本公庫では、九州7県及びトーマツベンチャーサポート(株)と共催で、「九州移住×起業フェア」を東京で開催（2月7日）した。当日は、長崎県に加え佐世保市、松浦市にも相談ブースを設けてもらい対応していただいた。

講演やセミナー等（6つ開催）の聴講者が約500人に上ったほか、25区画を設けた相談ブースに約200人が訪れた。特に相談ブースでは、本気度の高い移住や創業希望者が断ち切れることがない状態であった。

参考までに参加者アンケートの一部を紹介すると、①地元に戻り頑張っている起業家の生の声や本音が聞けて良かった、②トークセッションやパネルディスカッションは活気があり、エネルギーをもらった、③相談ブースでは、現地の事情を聞くことができたほか、地公体と繋がりが持てた、④手触り感のある話が聞けて良かった、といった声が寄せられた。

今回のイベントを通じ、九州への「UIターン」を志す人が多いと感じた。日本公庫では来年度以降も同様のイベントを開催する予定であり、地公体を始め民間金融機関や経済団体等創業支援機関のみなさまへもご協力をお願いし

たい。

- ・ 当商工会議所では、今年度より「移住促進ビジネスプランコンテスト」を実施している。概要は、長崎県外から佐世保市に移住し創業する者を対象にビジネスプランの提出を受け、①移住・創業の要件をクリアする者に5万円、②佐世保のアメリカ文化、九十九島等、地域の特色が織り込まれたプランに15万円上乗せし20万円、③最も優れたプラン1件にさらに70万円上乗せして90万円の奨励金を支給する内容となっている。

今年度の応募者（6名）の顔ぶれをみると、Uターン、Jターン、Iターンがそれぞれ存在し、中には香港で働いている方が帰国して応募するケースも見られている。2月末に審査会を開催し、3月中旬に発表予定となっている。

当商工会議所では、年間100名の創業支援を目標に取り組んでいるが、毎年60名程度に止まっているのが現状である。この目標達成のためにも、移住を奨励する事業に取り組んでいるところである。

## 2.関係機関との連携

### (1) 地域での連携

- ・ 当行が提供する無担保・無保証の融資制度では、創業計画の策定にあたり、長崎商工会議所、長崎県産業振興財団と連携しており、無料でサポートしてもらえる仕組みを採り入れている。

当行自身も創業者をサポートするが、両機関を活用することでより良い計画が策定されるため、結果的に創業者のチャレンジを積極的に支援することに繋がっている。

- ・ 日本銀行の講演資料に「起業に関する相談相手」に関する調査結果（出所：中小企業白書）が掲載されているが、「相談する相手はいなかった」とする回答が26.1%と一番高いウエイトを占めている。このような結果は、長崎県にも当てはまることだが、各創業支援機関が多くの施策を講じているにも拘らず、創業支援機関同士の連携が取れていないため、効率的、効果的な創業支援が行われていないことを意味している。

今回、長崎県内の創業支援機関が集まったこのワークショップを機会に、創業支援の成功事例の情報共有や実際に連携して支援に取り組むなど横の連携を育み、オール長崎で創業支援に取り組むことを提案したい。

## (2)地公体における対応

- ・ 国から創業支援事業計画の認定を受けた場合、地公体は「ワンストップ相談窓口」を設けることになるが、地公体が創業者の抱える課題の全てを解決できるわけではない。大事なのは、同計画でネットワークを構築している創業支援機関で、課題に最も適した先に繋ぐことである。

例えば、当市には、信用保証協会の保証料の全額を市が補助する「創業資金」が存在するが、受付窓口は地元の商工会議所となっており、「ワンストップ相談窓口」に相談が寄せられた場合には繋いでいる。商工会議所には無料の相談サービスが存在することから、そうしたサービスと組み合わせることで、創業者の夢の実現をサポートしている。

なお、創業支援機関との連携には、日頃から関係を構築していることが重要である。

- ・ 創業者が抱える悩みの一つに、縦割り行政を打破できないこと、すなわち行政のどこに相談に行けば良いのか分からないことがあげられる。また、行政サイドにも、横の連携を取って良いのか、縦割り行政を破って良いのか悩んでいる職員が存在する。

こうした中、当市では、創業者と同じ目線で創業者を応援するとの基本に立ち返り、深く入り込んだ支援を行っている。例えば、他の創業支援機関（専門機関）に繋ぐことに加え、民間同士の交渉事に対しても、行政が口出しできる許容範囲ギリギリの所までサポートすることで、創業者の味方として走り回っている。

- ・ 地公体には、創業者と創業支援機関との間を繋ぐコーディネーター的役割が期待されている。それをスムーズに行うためには、ネットワークを構築している創業支援機関と定期的に会合を持ち、お互いの顔が見える関係を築いておくことが重要になる。日本公庫でも、普段から連携している地公体から相談が寄せられれば、すぐに担当者が対応させていただいている。地公体に支援機関の中核となって連携を図る人材が存在すると、地域が良い形で盛り上がると考える。

## 3.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

- ・ 当商工会議所では、年間 100 件以上の創業相談を受け、様々な支援を行う中で、そのうち約 4 割については実際に創業を実現している。創業相談には、

準備段階の方や資金調達段階にある方など、あらゆるステージの創業希望者が訪れるため、それぞれの段階に応じて適切に対応できる人材の育成は大きな課題である。こうした中、当商工会議所では3つの取組みを行っている。

1点目は、必要な知識の習得である。県内の商工会議所、日本商工会議所、中小企業基盤整備機構（以下「中小機構」という）が開催する研修会への参加を通じた基礎的知識の習得、情報収集、ネットワーク作りを取組み、担当者の支援力向上を図っている。また、中小企業診断士の資格取得を奨励し、外部研修への参加を通じ、創業支援に必要な周辺知識の習得に努めている。

2点目は、実務や現場経験である。「創業セミナー」の企画・運営や、創業相談を直接受ける際に専門家や先輩の助言を受けるなど、担当者に学習機会を与えている。また、創業資金の相談に関する金融機関との事前協議や、国の創業補助金の申請をサポートする際に、創業計画のブラッシュアップを図る過程を通して支援ノウハウの積み上げを図っている。

3点目は、組織としての支援ノウハウの向上、機能強化である。担当課内で創業支援事例を互いに報告・相談できる環境作りに努め、ノウハウの共有に努めている。今後も、支援ノウハウを組織資産として蓄積し活用する仕組みづくりに取り組むことで、一段の機能強化を図っていきたいと考えている。

- ・ 当財団では、初めて担当に就く者に、インキュベーションマネージャーを育成しているJBIA（日本ビジネス・インキュベーション協会）の研修を受講させている。

6か月間に亘る研修では、最初と最後に座学がカリキュラムとして組まれる。その間は、OJTとして創業者（創業予定者）を2社選び、距離感をどのように取ったか、課題を抽出し解決策をどのように考えたか等を適宜レポートにまとめ、インストラクターであるベテランのインキュベーションマネージャーに提出しコメントを受けることで、実践的に学習する内容となっている。

研修費用は、受講料15万円その他、JBIA本部のある東京への出張や、カリキュラムに組み込まれているインキュベーション施設の見学に要する旅費が必要となる。当財団では、この研修を通じ、担当者のレベルを一定水準とした上で実務に当たらせている。

- ・ 現在、公的な機関である中小機構に身を置いているが、過去、起業を経験し、緊迫感のある中で企業再生に取り組んできた民間での経験を踏まえ、申し上げたい。

行政、経済団体、民間金融など各機関は様々な角度から創業者の経営指導にあたっているが、経営実務の指導に関しては、実際に、会社を興した経験や経営に携わった経験のある民間人が教えることもきわめて効果的だ。このため、

創業支援では、そうした人材も多くを取り入れることを重視したい。

行政や公的機関からの、起業家の経営支援に当たる人材には、一定期間（可能であれば1年以上）、民間企業に派遣し研修を受けさせることも有効である。行政や公的機関の支援担当者が 民間の意思決定のやり方やスピード感を身に付けることができれば、さらにノウハウ、知識、ネットワークが上積みされ、より適切な支援・指導ができるようになり、より大きな効果を生むことだろう。

- ・ 日本公庫では、福岡県の民間金融機関の方に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」に来てもらい、OJT 形式で創業希望者の相談と一緒に応じる取組みを行っている。

OJT については、私自身も得難い経験をしている。具体的には、北部九州の支店に勤務していた頃の話であるが、商工会連合会の経営指導員とビジネス相談会を毎月2回開催し、多くの創業希望者と接する機会があった。創業希望者への助言については、経営指導のプロである経営指導員の目の付け所、創業希望者への具体的な助言や対応振りなど腑に落ちるものばかりで、大変参考になった。

## (2)創業と信の判断、事業計画妥当性の判断

- ・ 当商工会議所では、小売、飲食、サービス業を中心に年間40件以上の創業を支援している。その中で、創業後、事業をうまく継続できている先の特徴をみると、①創業まで計画的に準備を行ってきた先、②事業計画の内容が慎重である先、③経営者のコミュニケーション能力が高く計数感覚がしっかりしている先、④家族等、周囲の協力や理解が得られている先があげられる。

このうち、創業までの準備に関しては、創業を決意してから地道に自己資金を積み上げてきたかがポイントになる。短期間でもそうした努力をしてきた先が事業を継続できている。

また、当該事業の経験があり、セールスポイントが明確で、具体的に顧客を定義して計画に織り込んでいる先が事業を継続できている。加えて、身の丈にあった計画であることも重要となる。過大な計画は万一の際の軌道修正が難しいほか、無理な借入による創業では追加の資金調達が難しく、事業継続が困難となるリスクが高い。

なお、計画的に準備をしていても、創業後、顧客開拓が進まず、予定通りの売上が立たないケースも少なくない。もっとも、その場合でも、明確な根拠に基づく創業計画書があれば、周囲の理解・支援を得ながら早めに修正計画を策定し、行動できる。中には、こうした計画を基に金融機関の追加支援を受け資金ショートを回避して順調に事業を継続している先も存在する。

- ・ 起業に関する多くの相談を受けてきたが、相談者に伝えるのは「商売は人、物、金」であるということである。
  - 「人」に関しては、自分に能力が備わっているか、今一度チェックするように伝えている。
  - 「物」に関しては、魅力的な商品であるか確認するように伝えている。自らが判断するのではなく、第三者の冷静な意見を聞くことがポイントである。
  - 「金」に関しては、金融機関に、計画の内容を素直かつ真摯に説明し、相談に応じてもらうように伝えている。中には、年利1~2%の借入金利のことを気にする創業者も存在するが、1回に20~30%程度儲かるビジネスを年間2~3回行えば大したことはない。「怖がる必要はない」といったアドバイスを送っている。
  - 一方、創業支援機関側が留意する点は、創業者の「資質」、「能力・知識」、「ネットワーク」を確認した上で「本気度」を見定めることである。
  - 「資質」では、失礼な話し方や失礼な態度で接する創業者は伸びない。「能力・知識」や「ネットワーク」では、必要な技術や知識を有し、仕入先や販売先を確保しているかを確認する。その上で、中途半端な気持ちでの創業でないか見定め、仮にそうであったならば、創業をさせたり促してはいけない。
  - なお、創業支援機関が取るべき行動として、販売先への確認もポイントの1つである。本当に売れる商品であるか否か、販売先に出向いて売り場担当の意見を聞くなど、チェックの領域を広げることが重要である。

### (3)創業後のサポート

- ・ 当商工会議所で行っている創業後のサポートについて4点紹介したい。
  - 1点目は、税務面でのフォローである。当地における創業者の9割は個人事業主として小さく事業をスタートしている。希望者を対象に、税務署への開業届の申請サポート、創業後における帳簿の記帳指導等を行っている。
  - 2点目は、創業を支援した会員のうち、創業後5年までの者を対象にした「創業クラブ」(2012年創設)である。地元での創業者や地域を牽引している企業との交流会等を通じて、創業後の人脈作りや販路開拓等に役立てている。なお、5年を超えて事業を継続できた場合には、その起業家精神と、事業継続による地域経済活性化への貢献を評価し、商工会議所会頭から「感謝状」を贈呈している。
  - 3点目は、毎年開催する「創業スクール」、「創業セミナー」のカリキュラムに先輩創業者の体験談を組み入れ、講師として登壇してもらったり、地元の高校から依頼のある創業をテーマにした出張授業に、講師として派遣することである。自らの創業を振り返り語ってもらうことが、次の成長に繋がると思われ

る。また、商工会議所と色々な形で関わり合いを持ち続けることによって、事業が上手くいかなかった際等に、早めに相談を受ける関係を維持しておきたいとの狙いも背景に存在する。

4点目は、商工会議所では「持続化補助金」、「マル経資金」、「ビジネススクール」、「小規模企業共済」等、小規模事業者向けの支援施策を豊富に揃えている。商工会議所の本来的使命であるこうした施策の活用がサポートに繋がっている。

- ・ 当商工会議所では、青色申告会や税務相談所を設置し、常日頃から記帳指導等、税務相談に関するサポートを行っている。こうした施策が奏効し、2008～2009年に創業した個人事業主の5年間の存続率は約75%と全国平均を上回っている。今後も、こうした伴走支援に取り組むことで、創業企業の存続に貢献していきたいと考えている。

#### 4.ベンチャー企業の育成

- ・ ベンチャー企業では、ベンチャーキャピタルや金融機関など、資金的な支援が受けられそうな先であれば、繋がりを持っておこうという意思が働く。しかし財団や地公体等の場合、助成金等でもない限り、入り込むのが難しいという現実がある。この課題を克服するには、1回は会ってくれるので、その際に宿題をもらい、その回答をもって2回目、3回目の面談の機会を得るしかない。

また、ベンチャー企業を育成する上で取り組むべきことは、従業員や取引先に弱味をみせることができない孤独な社長の良き話し相手となることである。そこで信頼を得ないことには、次の支援をどうするのかといったステージに進まない。そのためには、1対1で話し合える「人間力」を身に付けることが重要である。

- ・ 他県との比較はできないが、長崎県には多くの創業支援機関が存在し、支援体制が整備されている。こうした環境下で、創業支援機関は100社起業したら、100社全てを公平に支援しており、起業家も応援してもらえるものと思っている。

しかし、起業家を100人支援するよりは、例えば300人の起業家を生み出し、その中から20～30社を厳選して集中的に支援や助成をした方が良い。ダイヤモンドの原石のようなベンチャー企業はそれほどあるわけではない。

そのためには、100社の起業家に止まらず、300人、500人と起業家が出てくる環境を、長崎県の支援機関がチームとなって作る事が重要である。

## 5. その他

### (1)創業と地域ニーズのミスマッチについて

- ・ 地元で「地方創生」に携わっていると、こうしたビジネスが起きて欲しいと思う時がある。例えば、この長崎では「美味しい魚はあるが、旨い寿司屋がない」と言われている。職人を呼んで旨い寿司屋ができれば、繁盛し商売になると思われるが、口にするだけで誰も動こうとしない。

そこには、起業を考えている人がやりたいことと、地域活性化、地方創生で求められているものとのミスマッチが存在する。こうした点を、穴埋めしていくことが課題であると感じている。

### (2)企業指導のポイント

- ・ 長崎県を含め、地方に共通して言えるのは、経営不振に陥っている企業の多くが、市場を見に行くなど、自ら足を運び汗を流していないことがあげられる。例えば、「トイザラス」の進出でおもちゃ屋の破綻や廃業が相次いだ際、おもちゃ屋の主人とくれば、「不景気だ、大手の進出の影響で売れなくなった」と嘆くばかりで、子供達がどこで何を買っているのか見に行ってもいない。

寿司屋のケースについても、「旨い寿司屋が無い」と言われたことを悔しいと思う寿司屋が存在するのであれば、自分で東京等の有名寿司屋に足を運んで食べてみればよい。我々支援機関が企業を指導する際には、外を見に行くことを伝えるべきである。

以 上