

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5回)の様様

日本銀行では、2016年3月23日に創業支援に関する地域ワークショップの第5回目の会合を島根県松江市において以下のとおり開催した。

日 時：2016年3月23日(水)、14時00分～17時00分

会 場：松江商工会議所 1階 教養文化センター

<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：山陰合同銀行、鳥取銀行、島根銀行、しまね信用金庫、島根中央信用金庫、日本海信用金庫、米子信用金庫、日本政策金融公庫、島根県信用保証協会、ごうぎんキャピタル

地方公共団体：島根県、松江市、浜田市、出雲市、雲南市、飯南町、境港市

経済団体等：しまね産業振興財団、松江商工会議所、島根県商工会連合会

—— 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

(1) ビジネスプランコンテストによる創業者の掘り起し

- ・ 当行では、地域経済の活性化を目的として、平成 25 年に「起業家大賞」を新設し、新たなビジネスに取り組む起業家を応援している。受賞者に対しては、単なるビジネスプランコンテストで終わることのないよう、本部、営業店の双方に担当者を配置し、経営課題解決のための支援を行っている。

具体事例として、第 1 回「起業家大賞」の最優秀賞受賞先で、歩行能力が低下した高齢者が肘を載せたまま使えるショッピングカート（通称「楽々カート」）の販売と、介護事業者向けに同カートを活用した「介護パッケージプラン」の販売を手掛ける事業者への支援について説明する。

当行がこれまで実施した主な支援として、3 点紹介する。1 点目は、販路開拓支援として、地元のスーパーマーケットや介護事業者、公共施設を紹介した。

2 点目は、個人事業主だった当社が法人化し、事業拡大していく上で必要となる公的な支援を受けるため、中国経済産業局の創業支援担当者等を紹介した。また、「介護パッケージプラン」の事業展開では、島根県産業振興課（島根県庁）につなぎ、「島根発ヘルスケアビジネス創出支援事業」¹の採択に向けたサポートを行った。

3 点目は、ブランド戦略支援として、ブランド化のノウハウを持つコンサル

¹ 新産業創出の新しい分野として「ヘルスケアビジネス」の創出による産業振興・雇用創出を目指し、島根県民への健康サービスの提供を進め、「健康長寿しまね」の推進に寄与する事業を支援。本事例では、「楽々カート」を活用した「ショッピングリハビリツアー」が採択を受けている。

タントを紹介し、ホームページ作成等を支援した。

当行では、創業者と定期的に情報交換を行うことでタイムリーに経営課題を把握して、支援策を講じるよう努めている。

(2)女性創業者の発掘

- ・ 当協会では、平成 25 年度から「地域活性化パッケージ」と銘打って、中小企業や小規模事業者の創業支援、経営支援・再生支援に取り組んでいる。

創業者支援では、平成 26 年 11 月に取扱いを開始した、信用保証料の負担が生じない「創業者支援保証“縁”」という商品が好評で、昨年度の取扱実績は約 270 件に上っている。特徴的なのは、女性創業者の利用割合が 3 割と、約 1 割に止まる島根県内の女性社長の割合を上回っており、島根県においては、女性の創業意欲が高いことがあげられる。

女性創業者の掘り起しや、創業後のサポートに関しては「チーム・エスポワール」と称する女性相談員による支援チームがあたっている。一緒になって商品名を考えるなど、女性創業者の相談に応じている。

なお、「チーム・エスポワール」の相談員から話を聞くと、女性創業者の特徴として、美容・理容、マッサージ等のサービス業や飲食店、小売といった比較的イニシャルコストが少なくて済む業種での創業が多い。当協会では、引き続き小さくても自分の店を持ちたいという夢を持つ女性の創業を支援していきたいと考えている。

(3)創業者の誘致

- ・ 島根県の江津エリアでは、江津市と NPO 法人てごねっと石見、江津商工会議所、桜井町商工会、当金庫の 5 機関が創業支援のネットワークを構築している。主な活動は、江津市のビジネスプランコンテストを平成 22 年から 6 回開催しており、各機関が出場者募集の宣伝やコンテストの運営を行っている。

人口約 2 万人の江津市では、人口減少が続き、高齢化率も県内 8 市の中で最も高いため、地元で創業者を募りビジネスプランコンテストを継続していくことは難しい。そこで、コンテストのほか様々な地域活性化策について、大都市で暮らす地方出身者や UI ターンに興味のある方を対象に PR イベントを開催している。今週末（3 月 26 日～28 日）には、江津市と博報堂の主催により、「渋谷ヒカリエ」にて、江津市で既に創業した方と、これから創業する方のトークセッションを開催する。

こうした大都市でのイベント開催で江津エリアに人を呼び込む流れができている。昨年のビジネスプランコンテスト出場者（9 組）のうち、江津市在住

者は3組、残り6組は東京、神奈川、埼玉、兵庫など、大都市圏を中心とした地域からの応募者で占められた。

- ・ 日本政策金融公庫（以下「日本公庫」という）からは、移住・創業を支援する取組みとして2点紹介したい。

1点目は、「地域おこし協力隊」へのアプローチである。島根県には100名を超える「地域おこし協力隊」が来ている。日本公庫では、「地域おこし協力隊」の窓口である自治体と連携し、任期中に直接アプローチすることで、任期終了後も県内に残り創業を考えてもらう動機作りに取り組んでいる。

2点目は、平成27年12月に構築した「地域課題解決ネットワークしまね」での取組みである。このネットワークは島根県宅地建物取引業協会、島根県事業引継ぎ支援センター、ふるさと島根定住財団、日本公庫の4機関で構成され、目的は、主として大都市圏から島根県に移住し創業を考えている方を、それぞれが持つ専門性を活かして支援するものである。例えば島根県宅地建物取引業協会では、空き家、空き店舗の情報を、島根県事業引継ぎ支援センターでは、事業売買の仲介や事業譲渡の情報を提供している。また、ふるさと島根定住財団では、UIJ ターンセミナーの企画による島根県への移住促進や県内での就労支援に係る情報を、日本公庫では、移住・創業希望者に対する最寄りの支店での相談や、移住後の創業支援融資を提供している。

(4)起業家教育

- ・ 島根県が取り組む起業家教育について2点紹介したい。

1点目は、現在、起業を考えている方を対象にした「起業家スクール」（平成13年度から実施）である。50名の定員に対し、近年は20～30名の受講者で推移しているが、修業生の中から毎年5名前後の創業者を輩出している。

2点目は、次代を担う児童生徒の起業家精神を養うことを目的に、島根県信用保証協会と共催している「ベンチャーキッズスクール」（平成19年度から実施）である。事業内容は、県内の実施団体に補助金（1件当たりの上限25万円）を交付し、当該地域の小中学生を対象に起業家教育を行うものである。バーチャルな企業を設立し、経営計画を策定した上で事業を行い、決算まで行うといった一連の企業活動を体験できるため、受講者の評判は高い。島根県では、5件の採択枠で実施しており、実施団体の掘り起しを図ることで、引き続き児童生徒世代の起業家教育に取り組んでいきたいと考えている。

2.商工団体等と民間金融機関の連携

- ・ 商工会は、中山間地域の町村に拠点があり、創業者を含めた事業者の経営計画策定支援、労務、税務、資金繰りなどを総合的にサポートしている。

商工会は、相談者と利害関係がないことから、気軽に相談できるといった特徴がある上、寄せられた相談に対しては、入口から出口までサポートをする。仮に、金融機関に創業案件が持ち込まれたものの、十分な時間が割けないという事情があった場合には、各商工会の窓口で紹介してもらえれば対応可能であるので、声を掛けていただきたい。

- ・ 当財団の拠点は、県内に東部は松江市、西部は浜田市の2ヶ所あることから、創業案件に時間を割きにくい多忙な金融機関から相談を受けた際には、役割分担をしながら支援する形を取るようになる。

一方、当財団ではインキュベーションルームを運営しているほか、知財相談に関する専門家の窓口も存在するなど、創業後のアフターケアができる体制を整えている。金融機関と連携することによって、より創業後の支援が強化されると考えている。

- ・ 当金庫では、平成25年10月にプロパーの創業者支援資金「商品名：やらこい！」を発売した。

近年、当地では事業規模が小さく、自己資金が少ないなど財務が脆弱な状態で起業した上に、創業計画の詰め甘さから売上計画が未達となり、廃業に至るケースも発生していた。こうした状況から、計画の実効性を高める必要があると考え、創業計画の策定支援や、ビジネスモデルに対する助言、そもそも起業とは何かといった初歩的な面までワンストップでサポートできる商品として「やらこい！」を発売した。

この商品は、連携する商工団体やしまね産業振興財団の推薦を必須としている。連携先と、創業計画を共有することで、融資実行後も連携してモニタリングや専門家派遣による経営支援を行い、計画の実効性を担保する商品性となっている。

これまでの取扱状況をみると、実行件数で、当金庫が取り扱う創業融資の1/3、実行金額で同4割を占めている。融資先のうち業種転換した企業が1先存在するが、概ね事業が計画通りに進捗しており、すべての企業が約定返済を続けている。

このように、経営経験のない創業者に対しては、他の創業支援機関と連携し、多面的に助言していくことが重要であると考えている。

3.創業支援の枠組みの整備

(1)創業支援ノウハウの蓄積・人材育成

- ・ 日本公庫では、OFFJT および OJT を通じて創業支援に係る人材育成に取り組んでいる。

OFFJT に関しては、新人や経験の浅い職員を対象にした本店での集合研修や、希望者を対象に、各支店が任意で行う勉強会で知識の習得を図っている。また、一定以上の成績を収めた場合、その費用の一部を負担することで通信教育の受講を促すなど、知識の吸収といった面で OFFJT を活用している。

OJT に関しては、実際の創業支援融資の審査経験を沢山積むことに限る。その際、中には失敗するケースも存在するが、そうした失敗事例を見直し、蓄積していくことで審査スキルは向上していく。日本公庫では、そこで身に付けたノウハウを後輩に教えていくといった OJT の流れを作り、人材育成に取り組んでいる。

- ・ 中小企業基盤整備機構（以下「中小機構」という）の業務は、創業支援のほか、地域や中小企業のため様々な支援を行っており、幅広い経営課題に対応する専門家や職員がいる。

こうした中、現場の最前線で仕事に携わっている者に創業支援のためのノウハウを聞くと、「目利き力」を高めることが重要であるとの答えが返ってくる。創業者にしっかりしたビジネスプランを策定させ、成功するプランか否かを冷静に判断する能力のことである。この「目利き力」を高める方法としては、インターネットなどからの情報収集だけでなく、現場で場数を踏むことが必要である。

(2)金融機関の創業支援に係る体制づくり

- ・ 中小機構では、地域金融機関に中小機構の業務を理解していただき、優れた企業の案件発掘などに取り組んでいる。金融機関の研修会などの場で説明する機会もいただいている。

営業店に地域の意欲ある創業に取り組む者を発掘し、積極的に支援するといった意識がないと上手く進まない。そのためにも、金融機関では、営業店での創業者発掘に係る取組みについて業績評価に反映させるなど、インセンティブ付けをしていただくことが必要であると思う。

また、創業支援を行っていくうえで、他の支援機関と人的ネットワークを構築し、上手く連携することで支援成果をあげることができるのではないかとと思う。金融機関の営業店の最前線で働いている職員に、そのつなぎ役を期待する

のは難しいかもしれないが、本部に専担部署を設置することで営業店から情報を吸い上げ、連携先の支援機関につないでいくといった対応が求められるのではないかと。

(3)創業後のサポート

- ・ 当金庫では、地域経済の疲弊感が強まる中、平成 27 年 10 月に、創業から廃業・事業承継まで、様々なライフステージにある企業の課題解決に向けた自主的な取組みを支援する「地域中小企業応援パッケージ」の取り扱いを開始し、相談デスクを設置した。

デスクに寄せられた情報を見ると、創業者に関しては、創業後 4～5 年の生存率が 5～6 割程度に止まっており、環境変化が厳しい昨今では、たとえ意欲や技術を有していたとしても通じないところがあると感じている。その一方で、生き残った創業者を見ると、経営者同士が情報交換を行うなどネットワークが構築されていることが大きく影響している。

当金庫でも、こうしたネットワーク作りをサポートできないか模索している。仮に実現できれば、退出（廃業）する企業が減り、地元の企業数が増えることにつながると考えている。

今後も「地域中小企業応援パッケージ」による情報収集と分析を通じて、地元企業の課題解決に活かしていきたいと考えている。

- ・ 当協会では、企業へのフォローアップとして「スキルアップサポート（専門家派遣）事業」を展開している。

中小企業診断士や経営コンサルタントのほか、装飾展示技能士、IT コーディネーター、接客指導・人材育成指導者、フードコーディネーターなど、創業者の様々なニーズに応えられる専門家（約 50 名）と契約し、無料で派遣（1 社に 30 時間限度）することで、事業の目標の実現や課題解決をサポートしている。本制度は創業後のサポートツールとしても積極的に利用しており、女性創業者からも好評を得ている。

この事業は、金融機関の意見を踏まえつつ当協会が主体的に実施しているもので、創業後のフォローアップ施策としても、効果が出ていると考えている。

4.その他

(1)地域産業活性化への提言

- ・ 当地では、1 次、2 次、3 次産業ともに中小・零細企業が多い中で、行政に

よる補助金等が充実しているため、現状に満足し、リスクを取ってまで事業を拡大したいという事業者は少ない。むしろ、事業の採算性が低く所得も低いため後継者がいない、あるいは息子に事業を継がせたくないとする経営者が存在し、結果として事業主の高齢化や廃業が進み、産業自体の競争力低下が加速している状況にある。

こうした現状から脱却するには、①地域の特産品を作る、②生産品のブランド価値を高める、③企業の大規模化に取り組む、といったことに積極的な事業者を発掘し、行政や商工団体、金融機関といった官民が連携し、企画段階から支援していく必要がある。

因みに、当社の支援対象先に定置網漁と地域のブランド牛を飼育している事業者が存在する。いずれも、低迷していた業界であったが、当該事業者は地域のためにブランド力向上や増産に取り組んでいる、特に、肉牛のブランド価値向上への貢献度は高く、その一環として東京（銀座）にブランド牛専門の高級和食店の開店を計画している。地域の同業者からは、ブランド力や競争力が向上したと、高い評価を受けている。

こうした事業者を1人でも多く見つけ、地域の産業活性化、競争力向上を図っていくことが必要である。

(2)ビジネスマッチングへの対応

- ・ 中小機構中国本部の独自企画として、販路開拓サポートプログラムを実施している。具体的には、間隔を置いて段階的に、マーケティングに係る集合研修から入り、個別の相談、テストマーケティングといったステップを踏み、東京で開催される商談会に参加してもらっている。

中小機構では、大都市圏や全国規模で活動する小売、卸売などの流通業、観光業界関連等の企業・団体に「地域活性化パートナー」として協力してもらい、販路開拓に必要な支援をいただいている。

この取組みについて、参加した企業を訪問した際に、個別相談やテストマーケティングを通じ、自社製品の内容、価格設定、パッケージなどにおいて訴求力が不足していることを知り、参考になったとの声が聞かれた。

金融機関が商談会を主催する場合には、単に商談会参加を紹介するだけではなく、このような段階的な支援が必要であると思われる。中小機構と連携できるケースもあるので声を掛けていただきたい。

5.最後に(日本公庫、中小機構から)

- ・ 島根県でも、多くの自治体が産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画

を策定しており、今後は、計画の実効性を高めていくフェーズに入っている。

計画の実効性を高めるためには、計画に織り込まれた創業支援機関同士（行政、商工団体、金融機関）が連携を密にしながら、それぞれが持つ得意分野の機能を活かして創業者を支え、存続・成長させていくことがポイントとなる。

具体的な連携強化の方法としては、定期的な情報交換会や勉強会を開催したり、共催でセミナーや相談会等のイベントを行うことで、担当者レベルで気軽に相談できる関係作りに取り組むことがあげられる。日本公庫では、そうした連携強化に取り組んでいく所存であり、創業支援機関の協力を賜りたい。

- 平成 28 年度の取組みとして「創業したら小規模共済！」をキャッチフレーズに、より一層の小規模企業共済への加入促進に努めていきたい。同共済は加入時に従業員の数で制限があるので、創業まもない事業者の方に加入していただくことで、大きく成長しても加入継続でき、長期に加入することによるメリットもあるので、創業支援につながると考えている。金融機関の皆様には是非協力していただきたい。

地域金融機関や支援機関と連携し、伴走しながら中小企業や小規模事業を支援していきたいので、気軽に声を掛けていただきたい。

以 上