

2016年10月12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9回)の様様

日本銀行では、2016年9月8日に創業支援に関する地域ワークショップの第9回目の会合を愛媛県松山市において以下のとおり開催した。

日 時：2016年9月8日(木)、13時30分～16時30分

会 場：えひめ共済会館

<プログラム>

▼開会挨拶 真鍋 正臣(日本銀行 松山支店長)

▼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」

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)

「地域金融機関との連携による中小企業の新事業展開支援」

武田 和弘氏(独立行政法人 中小企業基盤整備機構

四国本部 経営支援部長)

越智 豊氏(独立行政法人 中小企業基盤整備機構

四国本部 経営支援部 プロジェクトマネージャー)

「日本政策金融公庫の創業支援」

佐藤 公昭氏(株式会社 日本政策金融公庫 国民生活事業

四国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：伊予銀行、愛媛銀行、愛媛信用金庫、宇和島信用金庫、東予信用金庫、川之江信用金庫、香川銀行、高知銀行、商工組合中央金庫、日本政策金融公庫、農林中央金庫、愛媛県信用保証協会、いよぎん地域経済研究センター

地方公共団体等：愛媛県、松山市、伊予市、宇和島市、西予市、四国財務局松山財務事務所

経済団体等：松山商工会議所、宇和島商工会議所、西条商工会議所、愛媛県商工会連合会、えひめ産業振興財団、愛媛経済同友会、愛媛県中小企業団体中央会、未・来 Job まつやま

—— 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. 創業者の掘り起こしについて

- ・ 創業者の掘り起こしを目的として、24年11月に「みらい起業塾」を立ち上げ、各地で創業セミナーを展開してきた。最近は、国の創業支援事業計画の認定を受けた自治体と連携した創業セミナーを開催している。今年度は、松山、今治、西条、新居浜、西予・八幡浜の各地域で、7回シリーズのセミナーを開催している。セミナー以外の取組みとしては、起業を志す方々を発掘し、その事業化の支援を目的として、25年度から「ビジネスプランコンテスト」を実施しており、第1回は105先、第2回も115先の応募があった。第3回となる今年度も100先近い応募があり、今後、応募者へのブラッシュアップセミナー、書類審査、プレゼン・面接審査を経て、11月の表彰式へと展開していく予定である。当面の課題としては、各支援機関がそれぞれ独自に行っているセミナー等の施策を集約、整理して、創業者が利用し易い環境を作る必要があると考えている。
- ・ 女性による創業の支援という紹介があった。当施設では女性に限って支援しているわけではないが、結果として女性の相談が多い。創業された方を見ても女性の割合が多いという事実はある。昨年度の創業希望の相談者は実数で111名、うち女性が59名と半数以上であった。実際に創業された方についてみると、過去3年間の累計で51名、そのうち女性が25名と男性と拮抗し

ている。なぜ、女性が目立つのかについては、女性は一人で始める方が多いこと（即断即決が可能）や、美容・エステ、飲食店、趣味の延長としての手芸雑貨販売など、身近な業種で開業する方が多いことが理由ではないか。また、当施設のスタッフは5名であるが、うち4名が女性で、施設のテーブルや椅子、レイアウトも女性が選んでおり、女性にとって敷居が低い、相談し易いことも利用者が多い背景にある。

- ・ 創業支援の一つの在り方として、小学校高学年を対象にしたアントレプレナーシップ（起業家精神）の醸成が重要であると考え、前年度末に今治市でチーム対抗形式のマネージメント・ゲームを開催した。小・中学生向けの金融教育は色々開催されてはいるものの、事業の面白さを理解してもらうプログラムが少ないと感じたのが開催理由である。小学校高学年の時期には、幼児期を離れ、物事をある程度対象化して認識することができるようになる。対象との間に距離をおいた分析ができるようになり、知的な活動においてもより分化した追求が可能となる。そのため事業の面白さを心の中に刻みやすく、アントレプレナーシッププログラムを体験してもらうことで将来の日本を支える事業家への一歩に繋がればと考えている。今年度は、さらに横展開を進め、県内の各々20市町で開催し、その各々の優勝チームを集めて来年の春休みに決戦大会を開催する予定である。

次に、創業支援を効果の高いものにするために、逆に廃業について注目すべきであると考えている。その廃業の起因が創業前の準備不足であるケースが少なくないのではないかと考え、当行の創業支援セミナーでは、「こんなはずではなかった！」とならないような事業計画・事業プランの立て方への指導を軸に、創業経験者から助言をもらえる機会も増やすことで、「創業の心構え」にも注目した内容を提供していきたいと考えている。

## 2. 関係機関との連携

- ・ 保証協会は元々資金調達の支援が中心であった。最近では創業支援にも力を入れてきている。創業支援では、資金面だけでなく経営全般の支援を行って、創業以降の長い期間、伴走型の支援をしていきたいと考えている。しかし、そうした中で、どうしても自分たちの力だけではできない分野が出てくる。例えば販路開拓支援の場合には、他の機関と連携していかざるを得ない。どのようにすれば有効な連携ができるのか模索しているところである。
- ・ 松山地域で創業を目指す方々の夢を形にするために、10の支援機関と3つの協力機関が連携・協力して創業を支援するポータルサイト、「まつやま創業マルシェ」というオールインワンの創業サポートを展開している。このポータルサイトでは、支援機関の紹介や、創業計画書・営業企画書などの様式を

ダウンロードできるようにするなどの情報発信を行っている。また、支援機関が年に2回程度集まって情報交換を行っている。例えば、多くのセミナーが開催されているので、創業者にとって参加機会が増える一方で、セミナーの日程や内容が重なったりすることも多い。こうした問題を解消し、創業者がセミナーをスムーズに選択できるよう情報交換会で調整を行っている。

それ以外でも、創業後に苦勞する点として、財務・税務などの知識不足があるという紹介があったが、これをサポートするために、記帳指導を行っている。こうした活動を、他の支援機関との連携の中で紹介していきたい。

- ・ 愛媛県には「チームえびす」という商工団体や金融機関に加え、産業技術研究所などのパートナー機関による、中小企業を支援する枠組みがある。他の県にはないユニークな取組みで、これを創業支援に活用するのもいい方法であろう。創業相談の中心となっている「よろず支援拠点」は、国が26年度から各県に整備した経営相談所で、サテライト拠点もあるほか、出張相談も行っている。因みに香川県では、よろず支援拠点で連絡会議を作って、中小機構のほかに、高松市、日本公庫なども加わって月1回程度集まり、色々な情報を交換している。情報の共有は時間を共有しないとできない面もあるので、こうした関係者が集まる機会を設けることも有益だと思っている。また、インターネット・サイトも有効な手段で、中小企業庁の「ミラサポ」や中小機構の「J-net21」などのほか、中小機構では「ちょこっとゼミナール」という動画の配信サイトもある。こうしたものも支援活動に活用してみたい。

### 3. 創業支援体制の整備

#### (1) 人材の育成・ノウハウの蓄積

- ・ 公庫は融資専門の金融機関なので、新人の頃から融資業務の一環として創業に携わったり、日に何件も決算書をお預かりするということがある。また、他の機関との協調融資を通じて、色々な相談をするという経験をする。他の金融機関との間でも、事業プランの妥当性の情報交換等を通じてお互いの目線合わせをしていくことで、勘所が伝わり、互いの人材育成に繋がっていると思う。公庫では、民間金融機関の職員向けの勉強会や研修会などを行っているほか、支店に出向いて創業支援制度の紹介もしているので、人材育成に活用してほしい。
- ・ 中小企業大学校では、中小企業向けの研修のほかに支援担当者向けの研修も行っている。創業支援のカリキュラムもある。このカリキュラムの中の1日目に、コミュニケーションスキルについての講座がある。創業者は色々な

思いが巡らされ、例えばニーズとシーズが区別できなくなっていることが往々にしてある。創業者の頭の中を整理させるスキルを向上させ、相手のやりたいことを引き出したうえで、これに適した制度を紹介する、事業化プランをアシストすることが重要である。また、中小機構では、四国財務局、経産局と共同で、毎年秋に域内の21の金融機関の職員との勉強会を行っている。現場で活躍している30代、40代の融資担当職員を対象に、目利き力の向上を目的としたものである。地銀、第二地銀、信金、信組が業態の枠を超え、机を囲んで議論をするという取組みは他のブロックには例がない。貴重な機会であるので、金融機関には大いに活用して頂きたい。

## (2) フォローアップ体制

- 従来から「創業応援パッケージ」という仕組みを作って、その中で創業後のモニタリングに力を入れている。このモニタリングでは、営業店の職員が、創業者を月1回訪問し、業況や資金繰り、マーケティングの状況をヒアリングし、モニタリング記録票を作成している。本部では、四半期ごとに提出される記録票を、営業店との情報の共有と創業に係るノウハウの蓄積に役立てている。このモニタリングは「成長期」に移行するまで続けられる。創業期を抜け「成長期」に移行したかどうかを決めるのは営業店の目利きによることにしている。このメリットは、営業店の職員が事業者との情報の非対称性を解消し、信頼関係を構築することで、小さな変化にも敏感に反応し、解決策を提案できるようになることにある。また、結果として、取引先を他の金融機関に取られることがないとのメリットにもなっており、実際にこの制度の利用者に対する貸出の肩代わりは皆無である。さらに、信用リスク管理の面では、情報を共有することで、次の一手が早く打てることもあり、創業者のデフォルト率が低くなる。融資先に安心して商売を続けてもらえる取組みとして、今後とも続けていきたい。
- 創業期、成長期、成熟期にわたる経営支援を行っている。創業時にはインキュベーションルームへの入居支援、補助金などを扱うほか、よろず拠点の設置、専門家の派遣など相談体制も構築している。フォローアップという点に関しては、19年度からファンド事業として助成事業も行っているが、これまでファンド事業の対象先との事後の関わりが薄いように感じられた。担当者には、こちらから積極的に押し掛けていって、事業の現状を把握するように促している。こちらとしても参考事例の情報収集となるし、そうしたフォローアップの中で新たな相談を受けることにも繋がっている。
- 公庫の融資メニューの中にある「中小企業経営力強化資金」は、商工会議所、商工会、金融機関などの認定機関による指導や助言、フォローアップを

組み込んだ制度となっている。公庫自身も創業融資先へのフォローアップを行っており、声掛けをこちらからすることで、悩んでいる創業者の方に早めに対応できることもある。

#### 4. 1次産業、6次化、その他

- 1次産業というと特別な産業として隔離されているイメージがある。例えば補助金にしても、1次事業者は農林水産省系の補助金は詳しいが、他の経済産業省系や総務省系などは全く知らないというのが実態である。本日紹介のあった各機関の支援メニューが1次事業者に届けば、それだけでも1次事業者のレベルアップに繋がるのではないか。金融機関の立場から1次産業との関わり方を考えると「儲かる農業」の実現が課題となる。現状の1次産業の問題点は、経営規模が小さい先が多いことであり、金融面からすれば効率が悪く、現場での関心が低い。各地域には意欲のある方もいる。「儲かる農業」ができる方を発掘して、金融機関として支援していかなければならない。現場の担当者が普通の事業として1次産業に関われるようになればと考えている。ただ、1次産業、6次化の話題が新聞等に紹介されることも多くなり、意識は変わってきている。最近では、みかんの産地である八幡浜地域で、若手農業者と先輩農業者、異業種の方も一緒になって勉強会、懇親会で悩みを相談する、経験談を聞くといった創業者サロンのような取組みも出てきている。まだまだ課題はあるが、1次産業分野でも創業支援に取り組むことにより、一段と将来性を広げていければと考えている。
- 第一に6次化を構成する参加者の相互認識相違が存在する。そのため、6次産業化の取組みを推進する前段として、生産者、加工者、流通・販売者の各々の立場の方を集め、パネルディスカッション形式でシンポジウムを開催した。立場の違いで捉え方や考え方が違うことを互いに認識し、「6次化推進の気づき」を得る取組みである。この中で、生産者は自身の作り手としての思いやその生産物のPRが上手くできていないと感じた。一方で流通・販売者は、形や色が整った生産物を買やすい価格で提供することで消費者の購買意欲の向上を狙っている傾向が強く、その裏側には目に見えないコストがあり、最終的には生産者が負担する形となっている。つまり、再生産価格（生産者が儲かる）を考慮した価格設定を可能にするために参加者同士が互いの立場を理解し、互いに努力することが6次化事業にとって重要である。その実践によって農業課題（担い手や後継者、耕作放棄地など）も解消に向かうのではないかとと思われる。次に、6次化事業は経営感覚が必要であるにもかかわらず、生産者には経営という概念に乏しいことがあげられる。それは6次化事業のもう一つの大きな課題である。そこにさらに、1次産業を高度化す

るために知的財産の活用機会が増えているのにもかかわらず、相談できる専門家が地元には少ないケースや、食材を調達する立場にとって重要視されている GGAP (Global Good Agricultural Practice : 食の安全や環境保全に取り組む農場・団体管理の基準) の認証取得への助成・支援が少ないといった諸課題もある。日々そういった諸課題に取り組みながらも、インターネットの普及による恩恵を利用し、「グローバル志向」を立てて、ローカルでの取組みをグローバルに展開すべく、えひめ国体 2017 や東京五輪 2020 を商機と捉え、切れ目のない支援を進めていければと考えている。

- ・ 青果販売・加工業者から、後継者難等で廃業を検討している企業を M&A のような形で引き継ぎたいという相談を受け、紹介先探しに苦労したという話があったが、実際に、事業承継・廃業を検討している農業者と、他県からの進出を考えていた食品加工業者をマッチングさせて、6 次化事業に結び付けたという事例がある。偶然が重なったと捉えることもできるが、日頃から業種や地域を超えて情報が集まる仕組み、情報収集のルートを構築しておいた成果であるとも考えられる。

## 5. 最後に（日本公庫、中小機構から）

- ・ このように関係者が一堂に会した場所で取組みを説明し、意見交換ができることは有意義である。我々でも単独ですべてを支援できるわけではなく、様々な支援機関に連携してもらおうケースも多い。支援機関の方から協力を求められることも多く、今後とも関係機関の方々と連携しながら企業をサポートしていきたい。
- ・ 情報の共有は非常に重要であるが、システムティックに情報を集めるのは難しいのが現実である。途中で紹介したが、当地には「チームえびす」という取組みがあり、地域を活性化しようというチームワークがあるので、こうした取組みを活用することも大切である。「愛」媛県ということもあり、皆様には是非とも地元「愛」を發揮して頂きたい。例えば、中小企業庁では、地域資源を活用した商品・サービスを積極的に情報発信していく「ふるさと名物応援宣言」という取組みを始めたが、四国は良いものがたくさんあるのになかなか表に出てこない（現時点では香川県と高知県のみ）。地域が一体となって地域を盛り上げていくような取組みに期待したい。

以上