

2016年11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10回)の様様

日本銀行金融機構局金融高度化センターでは、2016年11月7日、創業支援に関する地域ワークショップの第10回目の会合を宮崎県宮崎市で以下のとおり開催した。

日 時：2016年11月7日(月)、13時30分～16時30分

会 場：KITEN ビル8階 コンベンションホール

<プログラム>

▼開会挨拶 宮阪 隆彦(日本銀行 宮崎事務所長)

▼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)

「中小機構における新事業創出支援について」

大澤 眞介氏(独立行政法人 中小企業基盤整備機構 九州本部
連携推進課 統括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

～地域の創業支援機関との連携によるサポートの必要性～

迫田 裕治氏(株式会社 日本政策金融公庫

国民生活事業 熊本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：宮崎銀行、宮崎太陽銀行、宮崎信用金庫、高鍋信用金庫、福岡銀行、鹿児島銀行、農林中央金庫、日本政策金融公庫、宮崎県信用農業協同組合、宮崎県信用保証協会

地方公共団体等：宮崎県、宮崎市、川南町、九州財務局宮崎財務事務所

経済団体等：宮崎県産業振興機構、宮崎商工会議所、高鍋商工会議所

—— 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. 創業者の掘起し

- ・ 創業希望者を支援するために、創業セミナー等のイベントが行われているが、開催日や内容がバッティングすることも増えてきた。こうしたことから、イベントの対象や内容に特徴を持たせた取組みも増えている。ターゲットを変えた取組みとして、5年後、10年後の起業家を育成するために、中高生や、中には小学生の段階でアントレプレナーシップ、企業家精神醸成のカリキュラムを提供している事例がある。また、高齢化が進む中で、これまで培ったノウハウを活かすという意味での定年シニア起業を支援する取組みもみられる。地元の人材がないという声も聞かれるが、日本政策金融公庫（以下「日本公庫」という）の講演でも紹介された、他地域からの移住と地元での創業を合わせて支援する取組みも各地でみられ始めている。
- ・ 創業支援を含めた女性の活躍支援の取組みを紹介したい。当行では、平成22年からCSの向上や商品開発などに関して、女性の視点での意見、提言を取りまとめるプロジェクトを開始した。このプロジェクトは、商品やサービスを通じて女性の創業や、働く女性とその子育てを応援する対外的な取組みと、行内的な女性活躍機会創出の取組みの二つで構成されている。このうち、対外的な取組みとして、働く女性応援ローン『Wのちから』という消費者ローンを導入した。創業支援に関する取組みとしては、従来の創業応援ローンである『スタートダッシュ』という商品のほかに、女性専用の商品として『Wのちからビジネス』を導入して女性による創業を金融サイドから支援している。この商品は、商工会議所等が開催する創業支援研修の受講者には金利優遇も行うほか、電話健康相談サービスが無料で利用可能であるなどの特徴を持たせている。限度額は1千万円であるが、機動的に対応できるプロパー商品となっている。ま

た、今年4月には、地域の女性活躍推進および地域活性化を図ることを目的に、宮崎市内に本社を置く女性経営者約40名による勉強会や意見交換会を主体としたコミュニティを発足させた。これは、女性営業推進チームが運営している。今後とも、女性経営者の経営課題の解決やビジネスマッチングなどのほか、創業の支援にも積極的に取り組んでいきたい。

2. 関係機関との連携

- 当金庫は職員数が限られていることもあり、専門部署を設置できていない。営業店の融資担当者が創業の相談窓口となっているが、各営業店に同担当者は一人しかいない。既存取引先への対応や一般個人顧客の消費者ローンの申し込みなどへの対応もこの一人の担当者が主として行っている。このため、創業支援における重要なポイントである事業計画の策定支援においては、相応の時間を要することになるため、日本公庫と創業支援での業務提携を行い、取組み可能な案件について協調融資で対応している。合わせて、信用保証協会が扱う県や市の創業支援保証のある商品を活用し、創業支援を行っている。
- 金融機関の営業現場が繁忙であるという事情のほかに、そもそも民間金融機関では、新規事業のような未知数の事業に大切な預金を原資にした貸出等ではできないというのがかつての常識であった。しかし、高齢化の進展や人口減少などで融資先が減少する中、民間金融機関も融資先を確保するという意味から、創業支援に力を入れる必要が出てきたということではないか。そう考えれば、民間金融機関はまだまだ創業支援機関としては新参者で、ノウハウ不足は当然ともいえ、「金融機関の融資審査に適う事業プラン」を作るという外部機関の応援に期待がかかる。
- 4年前から取り組んでいるスタートアップセンターでは、創業から間もないスタートアップ企業が、県内に止まらず、日本全国、世界に羽ばたいていけるよう支援を行っている。スクール事業として数々のワークショップやパネルディスカッションを実施しているほか、コンテストのグランプリ受賞者への販路開拓事業として、他県の商談会への出展やプレゼンを行う場合の補助なども実施している。こうした通年事業に加え、地元企業から頂いた課題に対してスクール参加者が解決策を提案するといった取組みや、他県の支援機関と連携して、ピッチイベント（短時間で自社の製品やサービスを紹介する催し）等も開催した。
- 地方自治体として、創業支援事業計画の認定を受けて数年を経て、支援実績も出てきている。今年度からは関係機関との連携をより実効性のあるものにしていきたい。支援機関それぞれに強みを持っているが、その一方で、特定の部

分で協力してほしいということもあろう。金融機関同士の連携の話もあるが、行政の立場からも関係先を紹介、マッチングさせていながら、困っている支援機関をサポートしていきたい。宮崎市のネットワークには金融機関としては日本公庫しか加わっていないが、地元金融機関と連携している自治体も多いと聞いており、今後はそうした可能性も模索していきたい。

3. 人材育成・ノウハウの習得

- ・ 人材育成という観点からは、どの機関でも OFFJT、OJT という取り組みがある。OFFJT としては、日本公庫でも新人集合研修から始まって、様々な研修や勉強会などで知識の習得を進めている。OJT としては、組織として関与した数多くの実例、起業案件があり、こうした事例に基づいた審査のポイントを全職員に還元している。また、支店にストックされた過去のデータを参照することもできる。こうして各自が蓄積したノウハウを次の世代に繋いでいくという形ができあがっている。

日本公庫での経験からみた事業の見極めのポイントとしては、計画がしっかりしているか、経営者の資質・能力が十分かという 2 点が挙げられる。事業計画は、当初は、売上は大きく経費は低く見積もってくるのが普通である。組織的に収集している同業他社の経営指標等を参考にしながら、一つ一つ現実的に修正していくという作業を行う。商品・サービスの差別化ができていられるかも重要である。差別化と言っても、今まで例がない、全く新しいものを作り出すということではない。これまでのビジネスモデルに一つ足してみたり、逆に一つ外してみたりすることも含まれる。例えば、洗髪をしないことで洗面台の設備コストを削減し、廉価なサービス提供を実現している 1,000 円バーバーがその例である。

経営者の資質・能力の判断では、創業動機が明確であるかどうかの一つのポイントである。単なる夢の実現に止まっていると簡単に挫折してしまうことになりかねない。経験と資格も重要である。創業者の 85%は何らかの実務経験があるとされており、この経験で得られた人脈は販路開拓に繋がる。個人的な経験からすれば、家族の理解が得られているかもポイントとして挙げられる。心配をかけたくないという理由で両親には話をしていないというケースをたまにみるが、両親を説得していないということ自体が熱意に欠ける証とを感じる。

- ・ 中小企業基盤整備機構（以下「中小機構」という）による創業を支援する方々に対する支援として、人材の育成と情報の提供の 2 つがある。人材の育成としては、九州では熊本の人吉と福岡の直方にある中小企業大学校において、支援担当者向け研修を行っている。受講対象としては、県の商工担当者、商工会・商工会議所の経営指導員、信用保証協会職員などで、基礎・専門・上級のレベ

ル別習得目標を掲げ、中小企業の経営診断実習や多業種・多分野にわたる多様な事例を活用した演習等に重点をおいた実践的な研修を行っている。

また、先ほど紹介した地域資源活用事業等の新事業に取り組む時の事業計画書を作成する際には、創業者とともに地元の支援機関も一緒に取り組むことを奨めており、その計画立案を通じて、中小機構が持っているノウハウを支援機関の方々にもお伝えできればと思っている。特に、事業の実現可能性判断においては創業者の資質や経験に加えて、創業者自身が事業自体の市場性や事業性を見極め、気付いていく過程を重視している。その上で、開発・提供される商品やサービスがマーケットのニーズに合っているのか、ニーズに応えるビジネスの方法が現実的に組み立てられているかを一緒に検証している。

次の情報の提供としては、中小機構のホームページに経営者や企業家のサポートと合わせて、支援者をサポートするサイトを設けている。この中の創業関係のセクションでは、創業支援事業計画や創業支援事業者補助金などの情報提供と合わせて、創業支援に活用できるツール・サービスとして、創業支援の基本手順や創業融資、創業支援のノウハウの紹介と、創業計画の作成や創業準備支援の効率化を図る4つのチェックリストも用意しており、ぜひ利用してもらいたい。

また、「J-NET21」という中小・ベンチャー企業の経営者、創業予定者、中小企業支援担当者などに必要な情報サイトを運営している。公的機関の支援情報を中心に、経営に役立つ情報や起業事例などを豊富に掲載している。起業のコンテンツとしては、起業に役立つマニュアルと事例を紹介した「起業マニュアル」や、開業に際しての必要な手続きや留意点を紹介する「経営ハンドブック」、業界動向を紹介する「市場調査データ」、また「業種別開業ガイド」では200以上の業種・職種について、立ち上げの際の留意点等を紹介しているので、ぜひ参考にさせていただければと思う。

4. フォローアップ体制の整備

- ・ 宮崎県は食に係る資源の豊富さが注目されているが、一番の課題はその売り方である。当行でも独自にバイヤーを呼んで商談会を開催しているほか、他の支援機関とも協力して販路拡大支援を行っている。しかし、創業後間もない、例えば3年目くらいの事業者では販路先を見出すことが難しいという声をよく聞く。特に、大手バイヤーは取引先の資本や売上の額、営業経験年数などにハードルを設定しているため、創業直後の先とは取引を行わないという現実がある。銀行単独の支援だけでなく、産学官金やテレビ・新聞等のメディアにも協力を呼び掛けているが、こうした関係先が一体になった取組みには強化の余地がある。創業後の支援を関係先が連携して取り組む何か良い工夫はないかと

常々考えているところである。

- ・ 創業時の支援は以前から行っていたが、創業後の企業の問題解消に向けても積極的なフォローアップを行うことにした。創業から数年経過した段階で、様々な新たな問題を抱えている先も多いため、創業後のフォローアップセミナーを企画した。その内容は、公認会計士、中小企業診断士の講演や、専門家の個別の相談からなる。その相談を基に保証協会の専門家派遣やよろず支援拠点を紹介するなどして、課題解決に向けて支援したい。
- ・ 宮崎県産業振興機構では 3 つの相談窓口を持っている。よろず支援拠点では、創業時の対応を行っている。起業、成長、安定確保、それぞれの課題に応じたきめ細かい対応を行うため、弁護士、公認会計士、IT 関連の専門家などを増員し、13 名のコーディネーターを配している。また、宮崎県は地理的に南北に長いため、遠隔地の方の利便性を考慮して、サテライトオフィスを設置しているほか、宮崎市でも駅に近い会場での出張相談会も行っている。また、フードビジネス相談ステーションでは、6 次化の取組み等の専門家が対応している。総合相談窓口では民間有力メーカーの職員もおり、主に製造業の技術的なアドバイスをしているほか、国交省の OB も加わったことで建設業の相談にも対応している。ほかに、県と協働している宮崎ビジネス応援プラザにはインキュベーション施設も設置している。今年度は商工会連合会と包括連携し、中小企業支援とともに、中山間地産業振興として、佐土原、三股、日之影の商工会と連携した創業セミナーを開催している。
- ・ 起業も重要であるが、その後の継続も重要である。日本公庫には中小企業経営力強化資金という商品があり、これは、商工会議所や商工会など身近な支援機関の助言・指導を受けることを前提としている。日本公庫自身でも創業後の企業に訪問や電話で状況を確認している。問題であるケースは、経営者自身が課題を把握していないケースである。こうした先に「ここが課題である」とヒントを与えて気づきを促して、課題解決のための相談を受けている。しかし、こうした対応が日本公庫だけで完結することはまずない。各機関の強みを活かして幅広く支援していくことで、創業後の事業継続可能性も高まる。
- ・ 中小機構で支援している 3 事業（農商工連携・地域資源活用・新連携）の認定期間は最長 5 年間で、その間は事業化や成長軌道に向けたフォローを行っている。具体的には売上高や商品開発状況、販路開拓などの事業の進捗状況を定期的に把握しながら先ほど紹介した支援ツールを駆使してハンズオン支援を行っており、事業者と日頃から関係を密にしていくことが、問題の芽を事前に摘むためには重要と考えている。認定を受けた企業以外にも経営のご相談の対

応と専門家の派遣を行っており、窓口相談では、マーケティング、人事、財務、法務、技術開発など各分野の専門家を配置して幅広い経営課題について相談を受けている。また、中小企業の様々な経営課題の解決や企業目標の実現に向けて、専門家を長期・継続的に派遣し、企業の成長・発展をサポートしている。専門家継続派遣では半年から1年、月に2~3回程度の派遣を行っている。

5. 1次産業、6次化、その他

- 1次産業で難しい点は価格のすべてが外部環境に左右されるということである。当金庫では古くから地場産業である養鰻事業を支援しているが、リスクに対応する公的手当がない産業であり、1次産業のリスクの大きさを痛感している。当金庫においても、畜産等の融資取引先はあるが、融資の難しさを考慮し、設備資金は日本公庫、運転資金は当金庫でという対応が多い。農家の中には6次産業化を目指すという先もあるが、小規模であるため、安定的に十分な収益をあげられるような事業化は難しい。こうした事業に融資支援すべきか、それとも本業に集中させた方がいいのか悩むことも多い。
- 確かに民間金融機関には1次産業のリスクは取りづらいという面はある。そうした中でも、1次産業のプロであるJAグループの県信連と、そのノウハウを借りたい地方銀行が手を組んで6次化ファンドを立ち上げた具体的な事例もある。地域を支えていくためには、協力できるところは協力しようという取り組みであり、1次に強いJAグループと、2次・3次にパイプを持つ地銀が、それぞれの得意分野で協力している。地域一丸となった地域活性化に向けた取り組みとして注目している。

6. 最後に(日本公庫、中小機構から)

- 創業支援と地域の創造と発展は切り離せない。これを自分の手でできるというのは大きな喜びであり、地域の皆さんとともに連携して創業支援を推進していくことで、今後も宮崎県の発展に積極的に貢献していきたい。
- 創業支援は、支援機関にとって個別企業に対する経営支援の基本となるテーマである。創業支援とは創設する事業の成功を意味しているので、支援の中核課題はビジネスモデルの実践である。創業者はマーケティングから調達・生産、資金繰り、業務設計など、広範囲な経営機能に対して適切な情報を含めて支援を求めており、分かりやすく丁寧なアドバイスが必要と考えている。

以上