

2016年11月29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11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8日、創業支援に関する地域ワークショップの第11回目の会合を鹿児島県鹿児島市で以下のとおり開催した。

日 時：2016年11月8日（火）、13時30分～16時30分

会 場：鹿児島県銀行協会 会議室

<プログラム>

▼開会挨拶 林 健司（日本銀行 鹿児島支店長）

▼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）

「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：鹿児島銀行、南日本銀行、鹿児島信用金庫、鹿児島相互信用金庫、  
鹿児島県信用保証協会

地方公共団体：鹿児島県、鹿児島市

経済団体等：鹿児島商工会議所、ソーホーかごしま

—— 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. 創業者の掘起し

- ・ 創業者の掘起しについては、創業者向けのイベントの開催等、言い方は悪いが「網を張る」取組みが中心であった。ただ、最近では「色々な支援機関がセミナーを実施し始め、参加者にとっては参加し易い、選択肢が増えるというメリットもあるが、イベントがバッティングすることも多い。さらに、同じような内容のイベントばかりでマンネリ化してしまうのではないか」という声も聞かれ始めている。こうした中で、「網の張り方」に工夫もみられ始めている。例えば、将来の起業家を育成するために小学生を対象に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や、高齢化が進む中で、シニアの方のノウハウを活用するという意味での定年後起業を支援する取組みも出てきている。
- ・ 商工会議所では平成8年から、創業予定者や創業後間もない方を対象に『創業塾』を開催している。全6回の連続セミナーで、税務、財務、労務など、創業準備に必要な情報を盛り込んだ短期型研修となっている。このほかにも経営に関するセミナーを年間約20本開催しているが、これらのセミナーは通常無料で開催している。そのためもあってか、申込み後のキャンセル等も結構みられる。創業塾に関しては、申込み者に経費負担を頂いていることもあって、キャンセルはほとんどないほか、ある程度高い意識をもった方が受講し、学習されているように感じている。創業塾を受講された方にはその後、個別相談、専門家のアドバイス、経営計画の策定支援などを実施するほか、日本政策金融公庫（以下「日本公庫」という）と連携した融資制度の紹介等も行っている。また、創業後についても、定期的に事業の継続状況の確認を行い、状況によっては経営支援メニューを提案するフォローアップも実施している。課題として、セミナーの開催を商工会議所発行の経済紙やホームペ

ージなどで案内しているものの、開催を知らなかったという方もおり、必要な方々のところまで十分に案内が届くよう取組みを進めたい。

- 金融機関が行うセミナーは顧客サービスの一環と位置付けられていたり、将来の取引先の囲込みという意味合いから無料であることが多い。確かに「起業ってどのようなものか」という方が気軽に参加できるということも有意義である。一方で、ある地銀でも「参加者の本気度を試す」ということで、敢えて有料で実施したというケースがあり、先ほどの事例同様、真剣味の溢れる充実したセミナーになったと聞く。また、この種のセミナーは、お勤めの方を想定して休日に開催されることが多いが、商工会議所のセミナーは平日の夜間を中心としている。これも参加者の選択肢を増やす取組みとして注目される。
- 鹿児島市では10年ほど前からインキュベーション施設を運営してきたが、創業支援に注力し始めたのは、国の創業支援事業計画の認定を受けた3年ほど前からである。それとほぼ同じ時期に、地元の信金にインキュベーション施設の運営や創業に関するセミナーの開催等をパッケージで委託することで、市としての取組みは大幅に拡張された。その中で、「創業のいろはを教えるセミナー（基礎編）」と、支援機関に入ってもらって、個別指導や計画のブラッシュアップなど、より現実的に「創業準備に入る方への支援を行うセミナー（実践編）」の2タイプのセミナーを実施している。

これまでの一般的なセミナーでも3~4割程度は女性の参加があった。国の施策としての女性の活躍支援ということもあるが、女性の場合には家族、家庭との両立といった特別な課題もあることから、女性だけを対象にしたセミナーを開催することとした。開催してみたところ、定員の倍以上の応募があり、セミナー後の意見交換も大変盛んであったのが印象的であった。
- 県の地域活性化起業家支援事業は、「過疎地域等定住人口の少ない地域において新たなビジネスを起こし、雇用を創出することで地域を活性化しようという気持ちのある方へ助成することにより、初期段階での負担軽減を図り、起業し易い環境を作る」ものである。女性の活躍という面に着目すると、この事業が始まった昨年度は支援件数47件のうち12件、ほぼ採択の終わった今年度では45件中18件が女性によるものである。起業内容をみると、地元の食材を使った食品の販売であるとか、ネイルサロン、整体・マッサージなど、自分の知識や職務経験を活かした事業に特化しているものが多い。また、子育てサロンを作り、そこで物品販売等も行いつつ、子育ての情報交換の場を作るとか、障害を持ったお子さんを預かり、お母さんを支援する事業を進めるなど、女性の視点、地域のニーズを活かした女性ならではの取組みもみ

られる。このほか、県では創業支援資金といった制度資金も準備しており、こうした仕組みを活用して新しく事業を行う方の支援を行っている。

## 2. 関係機関との連携

- 当金庫の創業融資は、27年度に50件4億円ほどであるが、ほとんどが協会保証付の融資で、当金庫のプロパー融資は少ない。保証協会には、融資役席の研修の中で制度資金の勉強会をして頂いているほか、営業活動の中でも創業の相談があれば、まず保証協会を紹介している。日本公庫とはこれまで縁が薄く、連携が十分取れていなかった。今後は、融資の幅を広げるという意味合い、お互いのリスク分散を図る必要性という面でも日本公庫との連携を模索していきたい。
- リスクの分散という観点から、複数の機関が協調して融資することは有効である。そうした協力体制構築のためには、互いをよく知ることが重要であり、支援機関の方々には、保証協会に限らず、日本公庫はじめ多くの関係機関とも勉強会等の機会を数多く作って頂ければと思う。そうした中で、互いの融資制度の概要であるとか、融資の勘所を共有できれば、有効な連携、協調融資の実績も増加していこう。日本公庫としても、声が掛ければ前向きに協力していきたい。
- 金融機関の中には創業支援の重要性は認識しつつも、「専門外の課題も多く、時間や労力がかかるため対応が十分にできていない」といった声が聞かれる。ただ、一つの支援機関が、あるいは一人の担当者が創業に係るすべてについてプロフェッショナルになる必要はない。自分だけで対応できないことは外部のプロの手を借りることも有効である。
- 鹿児島市のインキュベーション施設である「ソーホーかごしま」では、国に認定された創業支援事業計画に基づき、鹿児島市で創業する方々の、アドバイス、インキュベーション施設入居企業の支援、販路開拓、セミナーの開催などを行っている。様々な支援機関との情報交換を行っているほか、その情報を一元化して月に1回メルマガで情報発信することなどにも取り組んでいる。施設内では個別相談等のニーズに自分一人に対応している。様々な相談に対して、一人では解決できない場合には、弁護士や税理士、社労士などと連携をしつつ対応している。

## 3. 人材育成・ノウハウの蓄積

- 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、これらに基づいて創業企業に対する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。事業計画には、「期待」が入っていることが多々ある。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、一つ一つ精査している。商品・サービスの差別化ができていくのも重要である。差別化と言っても、全く新しいものを作り出すということではない。既にある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、洗髪や顔ソリをしないことで洗面台の初期コストや水道・光熱費を削減し、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。熱く語れるほどの動機がなければ困難を乗り越えられない。経験と資格もあるに越したことはなく、これまでの経験で得られた人脈は販路開拓に繋がる。また、個人的な経験からすれば、家族の理解が得られているかということも大切である。心配をかけたくないで両親には話をしていないというケースでは、「両親の理解を得てから相談に来てほしい」と言ったこともある。

- ・ 創業支援に特化したものではないが、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育成支援がある。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、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、最近では認定支援機関向けの研修も行っている。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の作成に当たっては、創業者とともに地元の支援機関も参加してもらい、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し、なるべく共同して応援できればと思っている。情報提供の面では、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いる。さらに、「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。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、ぜひ参考にしてもらいたい。

#### 4. フォローアップ体制の整備

- ・ 当金庫でも創業後の支援が一番重要であると考えている。創業 3 年後の存続率の紹介があったが、そこを乗り越えていくことが重要である。このため、当金庫では 2 つの取組みを始めている。一つは、営業店と本部が一体となって支援する取組みである。本部と営業店の担当者が一緒に事業者を訪問し、悩みを聞き、課題を解決するというものである。もう一つは、今年の 8 月に、創業準備中および創業後 3 年目までの方を対象に創業者倶楽部を組織し、課題解決のお手伝いをしている。金融機関は金融のプロであるが、それ以外の分野では支援が難しい面がある。創業者倶楽部では、中小機構、日本公庫、よろず相談拠点およびプロの経営コンサルタントなどの専門家の協力を得て、無料で課題解決に取り組んでいる。

こうした中、我々としての課題もみえ始めている。本部の専担者が 2 名に止まり、県内全域をカバーしていくにはマンパワーが足りない。こうしたことを踏まえ、より効率的で効果的なフォローアップ体制を構築していくことが今後の課題である。

- ・ 保証協会の創業に係る保証審査体制については、2012 年から専門の担当者として 2 名を配置し、今年度からはうち 1 名は女性である。創業後の支援策としては、担当者 2 名が創業保証後、3 年間のフォローアップを実施している。具体的には、原則として顧客を訪問し、事業の現状を把握する。その中で相談があれば金融機関とも連携して対応している。保証協会は従来は保証業務までで止まっていたが、現在では創業後も融資元である金融機関だけに任せるのではなく、協会自らが出向いて現状を把握、支援していく体制となっている。
- ・ 起業も重要であるが、事業を継続させることはより重要である。日本公庫には中小企業経営力強化資金という、商工会議所や商工会など、認定支援機関の助言・指導などのフォローアップを受けながら融資を行う制度もある。日本公庫自身でも創業後の企業を全件回ることになっている。問題であるケー

スは、経営者自身が自社の課題を把握していないケースである。こうした先に「ここが課題ではないか」とヒントを与えて、気づきを促して課題解決を目指す、専門的な課題には、日本公庫だけでは対応しきれないこともある。その場合には各機関の協力を頂きながら対応することになる。

- ・ 講演の中で紹介した 3 事業（農商工連携・地域資源活用・新連携）では、認定期間は 3～5 年となっている。その間、各専門家が付いて中小機構ばかりでなく国・県等の支援策を活用しながらフォローアップをしていく。定期的な訪問に加え、事業の進捗状況、売上や商品開発状況、販路開拓などを定期的に報告してもらうことになっている。問題が大きくならないうちに芽を摘んでいけるような仕組みを整えていくことが必要と考えている。

## 5. 1 次産業、6 次化、その他

- ・ 1 次産業は、天候が大きなリスクファクターであり、扱う商品の特性も多種多様であるため、リスクの洗出し等がパターン化できないところがある。特に、品質の確保や相場環境の変化への対応など、金融機関としては支援が困難な課題が多い。
- ・ 1 次産業への融資については、特有のノウハウや関係機関との棲分けなどの難しい面がある。しかし、大型化、6 次化と大上段に構えなくとも、農業分野の生産性向上、農家の所得向上を企図した取組みは数多くある。創業者は農家の方で、扱っているのは農業関連商品でも、ビジネスの内容は純粋な小売業という創業事例もある。一般的に事業経営に詳しくない 1 次業者を支援することで、新しい金融ビジネスに繋げるチャンスはある。1 次産業と距離を置くことで、みすみすチャンスを見逃す手はないのではないかと。

## 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、今後も鹿児島県の創造と発展に積極的に貢献していきたい。
- ・ 講演の中で、創業後 4 年目の廃業率は 14% くらい（存続率で 86%）という紹介があったが、中小機構が関与して 3 事業に取り組んでいる事業者はほとんど継続している。その意味で、事業計画を作りこみフォローを重視する 3 事業に取り組むことは創業事業を成功に導いて展開していくための一つの手段でもある。金融機関はじめ支援機関の方々には、創業者の方にも 3 事業を是非ご紹介頂けたらと思う。

以 上