

(別紙1)  
平成26年3月27日

## 地域における新産業等の育成と金融の役割

官民ラウンドテーブル

「地域における新産業等の育成と金融の役割」作業部会

## はじめに

「地域における新産業の育成と金融の役割」作業部会は、官民ラウンドテーブル第2回会合（平成25年5月13日）において、地域の経済成長に資する新たな産業や優れた技術力等を有する企業の育成に関する事例の収集等を通じ、金融面における課題を抽出・整理するために設置された。

### （検討の進め方等）

本作業部会の前身である「中小企業金融の向上」作業部会において、金融機関によるリスクマネー供給力の強化等を通じた創業・新規事業支援の促進に向けて、官民が取り組むべき事項について、主に金融機関の有識者を中心として意見交換が行われたことを受けて、本作業部会においては、以下の機関から官民の実務家が月2回程度の頻度で参集し、主に資金の借り手である産業界の有識者等（経営者や支援の担い手）からの発表を交えながら、自由闊達な意見交換を行った。

全国銀行協会、全国地方銀行協会、第二地方銀行協会、全国信用金庫協会、全国信用組合中央協会、農林中央金庫、日本政策金融公庫、日本政策投資銀行、商工組合中央金庫、中小企業基盤整備機構、日本商工会議所、全国商工会連合会、全国信用保証協会連合会、地域経済活性化支援機構、総務省、中小企業庁、金融庁（幹事）

また、本作業部会においては、以下の産業界の有識者等の方から発表が行われたところであり、記して感謝する（五十音順、役職名略）。（発表テーマ等は別添資料1参照）

池田 弘 氏（公益社団法人日本ニュービジネス協議会連合会、学校法人新潟総合学園）  
伊藤 和良 氏（川崎市経済労働局）  
木内 博一 氏（農業組合法人和郷園）  
小出 宗昭 氏（富士市産業支援センターf-Biz）  
柴田 孝 氏（山形大学）  
鈴木 静夫 氏（株式会社ベルファーム）  
諏訪 貴子 氏（ダイヤ精機株式会社）  
堤 香苗 氏（株式会社キャリア・マム）  
葉葺 正幸 氏（株式会社和僑商店）  
藤本 隆宏 氏（東京大学大学院、東京大学ものづくり経営研究センター）

## 1. 地域における新産業等の育成に関する課題

### (1) 創業に関する課題

#### **① 経営者、支援等の専門家からの主な意見・問題認識**

地域における創業を増加・定着させていくに当たり、人材（創業者）の育成や支援手法について、以下のような取組事例の紹介や今後の課題に関する意見等があった。

#### **【取組事例1】地方における創業支援システム（学校法人新潟総合学園 池田弘氏）**

地方では高齢化が進んでおり、10年後、20年後を見据えると地域社会に若者を定着させる必要がある。このためには新たに学校を作り、良い学生を育成して、地域社会の中に就職の場を作り上げることが重要であると考え、新潟を中心に30近くの専門学校や高校、大学、大学院を設立してきた。さらに、福島にも5校を設立し、加えて全国で百数十の専門学校の設立および運営コンサルを行ってきた。

また、子供たちを地域社会に残すには、サッカーやバスケットなどのスポーツで地域を盛り上げる、「おらがチーム」を作ることが大切であり、サッカーのアルビレックス新潟など11種類のスポーツチームへの投資を行っており、成功事例として全国から見学者が新潟を訪れている。

地方を活性化するためには、大規模な工場等を誘致するのではなく、地域に本社を持ちブランド力を付けたグローバルな企業を育てなければいけない。このような考え方の中、人材育成、仕組み作りとして13年前に創業支援システムを整備した「異業種交流会501」を立ち上げた（別紙1参照）。今は参加企業が約100社にのぼり、グリーンシートに公開している会社が3社、上場を目指している会社も2、3社出ている。創業者は試行錯誤しながら収益モデルを見つけ、税務面などは専門家がサポートしている。また、創業者を育成してくれる企業からの出資の仕組み、創業希望者を公募して教育・投資する制度も整備している。

#### **【取組事例2】新事業創出支援パッケージ（常陽銀行）**

新事業・新産業創出、高付加価値化は地域金融機関が主体的に取り組まなければならないテーマと考えており、そのために必要なのは目利き力の上に立った「掘り起し・創造力」である。地域金融機関として社会的使命を果たすため、ライフサイクルに応じた取引先企業の支援の一層の強化、持続可能な地域経済への貢献、中小企業に適した資金供給手法の徹底を重点項目に掲げ取り組んでいる。

新事業創出支援としては、成長分野等における革新的・創造的な事業プランを表彰する「常陽ビジネスアワード」を軸に、起業家精神の醸成、新事業プラ

ンの作成・高度化のため「新事業協創セミナー」や営業店におけるプラン高度化支援等を行っている。


また、事業立上げ支援として、県の元工業技術センター長等外部からの招へい者を含めた産学官連携チーム等による個別コンサルティングや、総額10億円の常陽地域協創ファンドを創設し、ビジネスアワードを受賞した企業等を中心に活用するなどの取り組みを行っている。

事業の安定・成長支援としては、地元の大手メーカーの協力のもと、同社のトップクラスの技術スタッフによるほぼマンツーマンの指導を行う「製造業実務研修会」の開催、大手企業も参加し地元ものづくり企業が大手企業に向けて自社製品をアピールする機会となっている「ものづくり企業フォーラム」の開催、ABL等多様な資金供給、海外進出支援等、一貫した支援を展開している。

### 「常陽 新事業創出支援パッケージ『絆』」

『常陽ビジネスアワード2012』応募実績：応募総数**261件**（うち茨城県内213件）  
 当行役員、茨城県、筑波大学、茨城大学等のほか、大手企業11社（メーカー、商社、流通業等）の審査員を交え、一次・二次審査を経て選定（最優秀賞1件、優秀賞6件、奨励賞10件）。  
 最優秀賞：「順送プレス加工における割型（わりきき）加給（かしめ）加工技術による繰越三次元形状の一体成型技術の開発」（受賞者：株式会社関プレス/日立市）

『常陽地域協創ファンド』の活用実績：**132百万円/4先**（25年11月末時点）



【常陽ビジネスアワード2012二次審査会場（2012年12月）】

2013年  
パッケージ  
として拡充

■ 新設の産学官連携チーム※、営業店や外部機関との協働により、  
『常陽ビジネスアワード』を軸に、**起業家精神の醸成、事業プラン作成、事業立上げ、安定・成長に至る一貫した支援**を展開。

※産学官連携チーム  
コーディネーター  
・ 研修員5名の研修3名  
・ 支店長研修者 2名

新事業プラン作成 先のアワード・プラン 高度化支援	新事業創出に向けた 意識醸成 （起業家精神の醸成）	新事業プラン作成 （ビジネスアワードの継続実施）	事業開始準備 ～事業化 （プラン事業化支援）	事業安定・成長
プラン再チャレンジ支援		プラン高度化支援		
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆産学官連携チーム、営業店によるプラン高度化支援</li> <li>◆新事業協創セミナー（プラン作成編）開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆新事業協創セミナー（意識醸成編）開催</li> <li>◆8次産業化講演会の開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆常陽ビジネスアワードの継続開催</li> <li>◆いばらき創業塾、チャレンジ支援（女性創業支援）セミナー開催【県と連携】</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆常陽産業研究所、産学官連携チームによる個別コンサルティング</li> <li>◆常陽地域協創ファンドの活用</li> <li>◆プレゼン機会の提供 →ものづくり企業フォーラム等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆成長支援 →専任ローン、ABL、リースなど成長に向けた多様な資金供給</li> <li>→ビジネスマッチング、海外進出支援、現地紹介等の多様な事業支援</li> <li>→各種コンサルティング</li> </ul>
◆事業化支援ネットワークの構築、強化 コーディネーター事業のネットワークを構築・強化（司法書士、行政書士、会計士、税理士、社労士ほかコンサル会社等） 新事業創出に向けた産学官官の連携強化（茨城県、つくば市、茨城大学、筑波大学、ものづくり総合商社・流通等大企業、VOC等）				

常陽銀行作成

### 【取組事例3】ハンズオンの創業支援（多摩信用金庫）

地域において新産業の数を増やすのはもちろんのこと、起業の数を増やす取組みを行っている。その中で、創業予定者・潜在的な創業者への対応、スモールオフィスへの対応、成長志向企業への対応と創業のステージに応じて様々な支援に取り組んでいる。

具体的には、地方公共団体や商工会議所、市民・NPO等とも連携し、創業予定者、創業を考えている潜在的な創業者に対しては、セミナーや情報交換会などを行う「ミニブルーム交流カフェ」を設けるほか、創業相談会や創業塾の開催等の支援を行っている。また、創業間もない社を対象に事業面・財務面を

総合的に支援する「創業支援施設ブルームセンター」を運営するとともに、多摩地域にある公設・民設等のインキュベーションセンターにおけるサポート等を実施している。更に、規模拡大を目指す創業者に対しては、事業計画等の作成支援や創業資金融資、販路開拓・マッチング等を支援している。

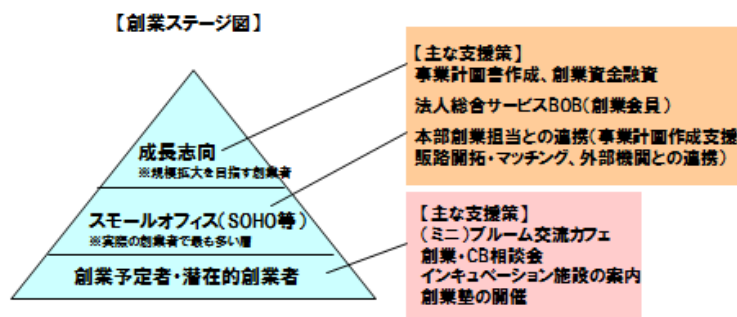
また、昨年11月には「創業支援センターTAMA」を開設し、創業支援機関とのネットワークの構築による支援内容の充実・能力強化を図るとともに、創業予定者の発掘・育成、外部専門家の派遣などによる成長促進支援、補助金説明会の開催等各種創業支援施策の活用を進めるなど、多摩地域における創業支援を一体的かつ継続的に行う仕組みを構築している（別紙2参照）。

## 創業支援



### ハンズオン支援が必要

→整理された課題を専門的な知識と経験で個々に解決



多摩信用金庫作成

### 【取組事例4】創業促進プログラムとリスクマネーの供給（日本政策金融公庫）

日本政策金融公庫においては、国民生活事業本部に「創業支援室」を、中小企業事業本部に「新事業室」を設け、両室が情報共有しながら創業・事業拡大段階にある企業へリスクマネーを適切に供給するため活動している。また、融資等のみではなく金融に付随する様々な支援を体系的に提供すべく、創業活動前、創業準備期、創業後に支援策を分類整理し、25年8月に「創業促進プログラム」として公表した（別紙3参照）。

創業活動前の支援策としては、高校生ビジネスプラングランプリなどの若年層への創業教育を実施するとともに、女性、若者向けのセミナーや交流会を開催している。また、創業準備期の支援としては、創業支援諸機関間のネットワークを構築し、ワンストップ化を図るとともに、創業サポートデスク等の機能を強化し、各種手続きの支援や相談機能の強化等を行うこととしている。さらに、創業後の企業に対しては、コンサルティングサービスやビジネスマッチング等の支援の強化を図ることとしている。

また、リスクマネーの供給に関しては、長期・固定金利の貸付制度のほか、①担保や保証人の提供が困難な創業企業向けである担保・保証人不要の「新創業融資制度」、

②出資に近い融資で金利が業績により連動することにより当面の返済負担の軽減が可能となるとともに、財務体質の強化を図り、金融検査上自己資本とみなすことができる「資本性ローン」、

③株式公開を目指す企業で無担保・低利での資金調達を行いたい企業向けの「新株予約権付貸付」、

等の多様な融資商品を提供しており（別紙4、5参照）、創業前及び創業後1年以内の企業に対する融資実績は、年間約2万企業（創業企業の約2割）が利用している。また、資本性ローンは、民間ベンチャーキャピタルや民間金融機関と連携しながら、創業・事業拡大段階にあるベンチャー企業に多く利用されている。

同公庫においては、創業支援、ベンチャー支援の専担部署を設けたことにより情報や経験が蓄積され、効率的かつ高度な判断が可能となるなど人材育成に繋がっている。

### 【主な意見等】

- 教育制度を含む日本の社会には、ともすれば「創業にチャレンジすることは危険であり、創業を志す者は止めるべき」という風潮があるのではないか。このため、創業を促進するには、社会全体として創業文化の醸成、再チャレンジの仕組みを構築していく必要がある。（支援等専門家）
- 創業者への相談にあたる者（メンター）は、経営コンサルタントや中小企業診断士である必要はなく、経営経験が豊富で、お金や販路開拓の苦労や失敗をした方、経営者の痛みが分かる方に助言してもらいたい。（経営者）
- 創業企業に対して行うべき支援は、多岐にわたるノウハウ提供ではなく、販路の拡大等の具体的に売上げを上げるための提案であるべき。（支援等専門家）
- 創業段階で必要なのは、他の経営者とのネットワークの構築による情報交換であり、金融機関は、企業と情報共有を頻繁に行い、企業と企業を結びつけて連携をさせる役割を果たすことが重要である。（支援等専門家、経営者）
- リスクの高い起業時の資金を民間金融機関から調達するのはハードルがかなり高く、ベンチャーファンドから調達するのも簡単ではないため、銀行やベンチャーファンドからもより一層のリスクマネーが提供されるような仕組みが必要。金融機関は企業に対するリスクマネーの供給に当たって、担保やリスクヘッジに重点を置き過ぎないようにすべき。（支援等専門家）
- 創業から安定期（3年程度）までは、リスクを反映させた借入金利を払うことは困難であるため、公的支援を含めた金利等の金融支援が必要である。（支援等専門家）

### ② 作業部会での議論を踏まえた今後の方向性

上記の取組事例や意見を基に作業部会において議論を行い、今後の方向性

について以下のような整理を行った。

- 地域における創業は地域経済の活性化、雇用確保等の観点から重要であるが、現状、日本の社会には、創業にチャレンジすることを危険視し、創業しようとする者は周りの者から反対される風潮があることから、社会全体として創業に対する認識を改めるとともに、誰でもチャレンジを円滑に行うことができるような社会・制度の構築を通じて、創業を志す者を増やしていくことが求められる。
- 金融機関においては、これまでも創業セミナーを開催するといった取組みが行われているが、金融機関のみの取組みで社会全体の風潮や認識を改めることは容易ではなく、地域において創業支援を推進している地方公共団体や商工団体等の産業界、大学、民間金融機関、政策金融機関が連携し、多様な手法で多様な者に対する取組みを進めていくことが求められる。この中で、金融機関も創業に対してより能動的に、例えば、表彰制度を設けるなど創業者への社会的な評価を高めるための取組みを進めることや、学生等に対し創業に関する教育・周知活動を行うなど、創業という選択肢の理解を広げていくことが考えられる。
- 再チャレンジが可能となる環境を醸成し、創業者のリスクを軽減する観点からも、金融機関は、昨年12月に「経営者保証に関するガイドライン研究会」から公表された「経営者保証に関するガイドライン」を積極的に活用すべきである。
- 漠然と創業を考えている者に対しては、アイデアの具体化のためのノウハウの提供や情報発信といった支援を進めていくことが重要であり、金融機関を含めた創業支援に携わる関係者が連携し、創業支援センターの設置や創業支援セミナーの開催等に取り組んでいくことが望まれる。
- 創業前後に直面する様々な課題の解決に最も効果が高いと考えられるのは、同様の経験をした先輩経営者の知見やノウハウであり、また、販路の拡大や多様なビジネス展開を進める上でも、他の企業とのネットワーク作りが効果的である。このため、金融機関は、取引先企業や地方公共団体等との地域におけるネットワークを活用してビジネスネットワークの形成やビジネスマッチングを進めるなど、経営者の支援を進めていくことが求められる。
- 地方公共団体においても創業支援とそのための人材育成が必要であるが、小規模自治体では創業支援が十分に機能しないことも多いと考えられることから、広域連携による支援体制の構築のほか、各地域の関係者によ

る連携の取組として、例えば、産学金官地域ラウンドテーブルの構築・運用を一層広げていくことも求められる。

- 創業段階にある企業向けの融資は、企業の成長性の評価が難しいことから、成熟した企業への融資と比べリスクが高く、融資に慎重になるとともに担保等による債権保全をより強く求める傾向にあると考えられる。

金融機関には創業段階にある企業の成長性評価能力の向上が求められるが、一方でリスクが高いと金利が高くなり、経営体力の脆弱な創業段階にある企業にとっては負担が大きいため、創業企業に対する資金供給の円滑化には、従来の発想ではなく、例えば、事業が成功したら利益を得るアップサイドリターンの仕組みを活用するなどにより工夫を図ることも検討していくことが望まれる。

- 創業企業への融資に伴う技術力や成長性の評価や、創業企業の技術力向上などの支援に関し、金融機関単独で行うことが困難な場合には技術面に精通した外部の専門家を活用することも考えられる。

- 民間金融機関、都道府県や市区町村等の地方公共団体、政策金融機関等、他の企業支援団体がそれぞれ連携して取組みを進めるべきであり、通常の融資のみではなく、ファンドによる出資、地方公共団体の補助制度、政策金融機関等による資本性ローンや新株予約権付貸付等により、企業の成長段階に応じた様々なニーズに適切に対応できるよう官民が連携していくことが望まれる。特に、政策金融機関と民間金融機関については、創業時の支援は政策金融機関が中心となって担い、成長に伴い徐々に民間金融機関と協調する等、企業の成長ステージに応じ得意分野を活かして連携を図ることも考えられる。このほか、地域の資源と資金を活用して、事業を起こし、雇用を生み出す「地域経済イノベーションサイクル」により、地域経済の好循環を図るためには、地方公共団体と地域金融機関の連携も重要となる。

## **(2) 企業の育成に関する課題**

### **① 経営者、支援等の専門家からの主な意見・問題認識**

創業後の企業の持続的な育成・成長について、経営者、支援等の専門家からは以下のような取組事例の紹介や今後の課題に対する意見等があった。

#### **【取組事例5】公によるビジネスコンサルティング業（富士市産業支援センター 小出宗昭氏）**

支援センターは公的主体によるビジネスコンサルティング業であるべきであり、結果を出すことが重要であるとの考えの下、



- ①相談者とおなじ目線に立って考えること、
- ②ビジネスや経営者のセールスポイントを的確に捉え、本人にも認識させること、
- ③ビジネスの成功を目指して戦略と戦術をともに練り実現に向けて一緒になって挑戦すること、

を心掛けている。

相談企業に対しては、単に問題点を指摘するというのではなく、企業の強みを伸ばすための具体的な戦略の提案を、経営から広告、IT、財務、金融など幅広い分野の専門家を揃えてワンストップで行っている。また、単発のアドバイスではなく、成果を出すために継続的なフォローを実施している。

### **【取組事例6】ものづくり改善インストラクター（東京大学 藤本隆宏氏、山形大学 柴田孝氏）**

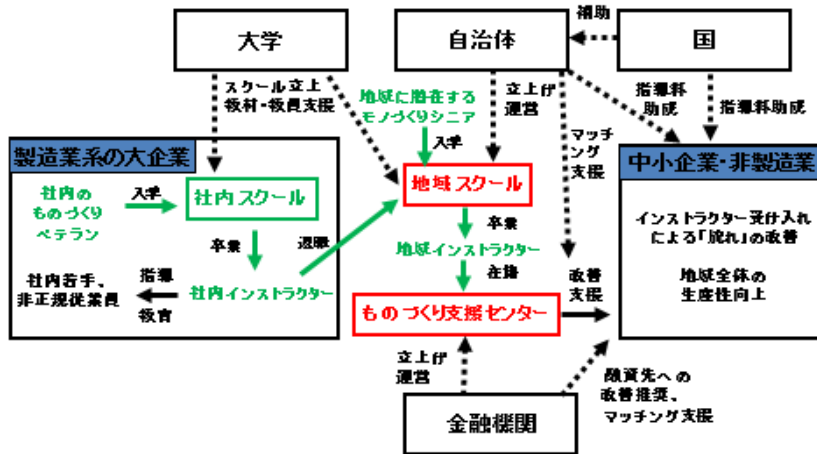
中小企業の目的は存続と雇用確保であり、よって中小企業の多くが必要とするのは、ものづくりの流れの改善による生産性の向上と、有効需要創出による雇用の確保である。企業の競争力改善のためには生産現場の改善が有効であり、固有技術の向上のみではなく、ものづくりの流れを作る技術、先端技術を市場につなぐ技術が必要となる。

これらの技術を中小企業に伝え、ものづくり現場を改善するためには、現場改善の指導を行う「ものづくり改善インストラクター」の育成が必須である。このため、地域の企業、金融機関、地方公共団体、大学が連携してインストラクターを育成するスクールを設立し、さらに、育成した地域のインストラクターに対し派遣先をあっせんする枠組みを構築した（「ひとづくりの産金官学連携」）。インストラクターは、ものづくりに関し高い知識、ノウハウを有し、自分の知識を生かしたいと考えているものづくり企業OBを主な対象としている（別紙6参照）。

また、ものづくり現場の改善を実際に図っていくためには、

- ①まずは経営者とじっくり話をし、経営者のスタンス、業界の動向、工場や従業員、取引先の状況を確認する、
- ②更に、費用構造を聞き、その企業が生み出す付加価値を調べた上で、責任者を明確にして改善に取り組み、それでも駄目な場合には、組織構造を見直す指導をする、
- ③改善にあたっては、問題点を明確にし、互いに理解した上で進める、といった流れで進めていくことが必要である。

## ひとづくりの産金官学連携



東京大学ものづくり経営センター作成

### 【主な意見等】

- 企業の育成支援に関して支援機関が果たすべき役割について、これまでは、支援機関として何をやらなければならないのかについての目指すべきロールモデルが必ずしも見えてこなかったが、中小企業支援機関の役割は、中小企業の課題等を受け入れ、経営を良くするための「ビジネスコンサルタント」として働くことである。(支援等専門家)
- 商工会議所、金融機関や公的機関から表彰等で認められることは企業の信頼の向上につながり、今までと違うビジネスの可能性が出る。(経営者)
- 経営全体の指導ともものづくりの現場改善は一体不可分で相互に補完的であり、金融機関には中小企業等の経営指導に加え、現場の改善がわかる専門家と連携した現場の改善指導を期待する。(支援等専門家)
- 中小企業は、自分のやり方を批判されることを総じて好まず、外部からの指導を受け入れることに対して慎重なので、金融機関から取引先の中小企業に対して、ものづくり改善指導者による改善指導を促進して欲しい。(支援等専門家)
- 金融機関は、支援スキルを持つ行員の育成に最優先で取り組むべきである。(支援等専門家)
- 企業が必要とするのは主に売上の向上策であることから、売上げ増のための知恵を出せる行員を育成するべきである。(支援等専門家)
- 決算書のみで融資を判断するのではなく、現場を見た上での実態把握や将来見込みについて経営者とコミュニケーションを図ることが必要である。(経営者)

### ② 作業部会での議論を踏まえた今後の方向性

上記の取組事例や意見を基に作業部会において議論を行い、今後の方向性について以下のような整理を行った。

- 企業の成長のための経営課題について最も真剣に検討し、また、効果的な解決策を考え得るのは、言うまでもなく経営者である。金融機関が、財務分析等により、経営者の認識していない課題や解決策を見出すことは可能ではあるが、商売の仕組みや商品開発等について、経営者よりも深い分析、提案を行うことは困難である。
- このような点に鑑みると、企業の育成において金融機関に期待される役割は、①経営者との日々のコミュニケーションの中で、経営者が普段考えている漠然とした問題意識を整理、具体化し、その取り組むべき課題の優先順位を付ける、②金融機関の持つリソースを活用して、経営者とともに優先順位の高い課題から解決に取り組む、③課題の解決に向けた取組状況や経営改善計画等のフォローを企業に寄り添って行うこと、であり、金融機関がこうした役割を適切に担うことにより、企業の効果的な育成が図られるものと考えられる。
- 金融機関のみでは解決が困難な専門的な課題がある場合には、所要の課題解決能力を持ったコーディネーター等の外部専門家等を活用すべきであり、金融機関においては、これらの外部専門家等と連携するためのネットワークの構築・強化が有効であると考えられる。
- 地域に在住する企業のOB等を活用する方策として、このようなOBを中小企業の経営改善の指導を行うことができるインストラクターに育成するためのスクールは有効と考えられる。このような育成スクールを関係者の連携・協力のもとに全国に展開していく必要がある。
- 中小企業経営者のニーズが高い売上増強、販路の拡大に関しては、金融機関がもつ企業情報や地元企業とのネットワークを活用し、ビジネスマッチングを進めるとともに、金融機関や商工会議所・商工会等、地方公共団体などが優れた商品や技術を認定、表彰するなどにより企業の信用を高める方法も考えられる。
- ものづくり現場の改善や売上の増加策に関しては、金融機関等による上記支援のほか、ものづくり企業のOBや、小売店のバイヤー経験者など物販・流通の専門家、デザイナーなど、ものづくり現場や商品開発・販売に精通した者の知見が効果的と考えられることから、金融機関はこれらの有識者、外部専門家等と連携を図り、企業への橋渡しを行うことも考えられる。

- 成長段階にある企業への融資に際しては、過去の実績に乏しい企業に対して財務状況のみで融資の可否を判断することは現実的ではなく、企業の商品力、技術力、経営者の能力等を含めた将来の成長性についても見極める必要があることから、企業の成長可能性を判断できる目利き力をもった職員を金融機関として育成していくことが求められるとともに、必要に応じ外部専門家を活用することも考えられる。

## **2. 創業や企業育成の支援内容の充実及び周知に関する課題**

### **①経営者、支援等の専門家からの主な意見・問題意識**

地方公共団体、政策金融機関及び民間金融機関等の様々な機関において、創業支援や経営支援を実施しているが、更なる支援の充実を図る必要があるのではないか、また、支援が必要な者に必要な情報が届いていないのではないかなど等の問題認識がある中、以下のような取組事例の紹介や今後の課題に関する意見等があった。

#### **【取組事例7】相談結果の「見える化」(富士市産業支援センター 小出宗昭氏)**

富士市産業支援センターでは、いかに支援を求める創業者や経営者等に相談に来てもらえるかが重要であり、「来場者相談件数」が施設活性化のバロメーターであると考えている。

お客様から相談に来たいと思われるためには、相談結果の成功事例等の「見える化」が重要である。そのため支援センターでは、2つのブログを毎日更新し、また相談を受けた企業の商品が売れた際はニュースリリース行い、メディアに取材してもらっている。これらの取組みにより1週間の中で支援センターのことが静岡県内における主要な新聞、あるいはテレビで全く流れないということはない状況である。つまり支援センターに来たら何が起きるかということ「見える化」して戦略的にアプローチしている。

このような取組み等により、平成24年度の来場相談件数は、初年度(平成20年度)比で1.7倍に増えている。



### f-Bizが考える公的産業支援とは 公による**ビジネスコンサルティング業**であるべき

f-Bizが考える、ビジネスコンサルタントに必要な3つの心構え

- ①相談者と同じ目線に立って考える
- ②ビジネスや経営者のセールスポイントを的確に捉え、本人にも認識させる。
- ③ビジネスの成功を目指して戦略と戦術を共に練り、実現に向けて一緒に頑張って挑戦する。

具体的でわかりやすい「結果」を出すことにこだわるのが重要！  
来場相談件数は施設活性化のバロメーター

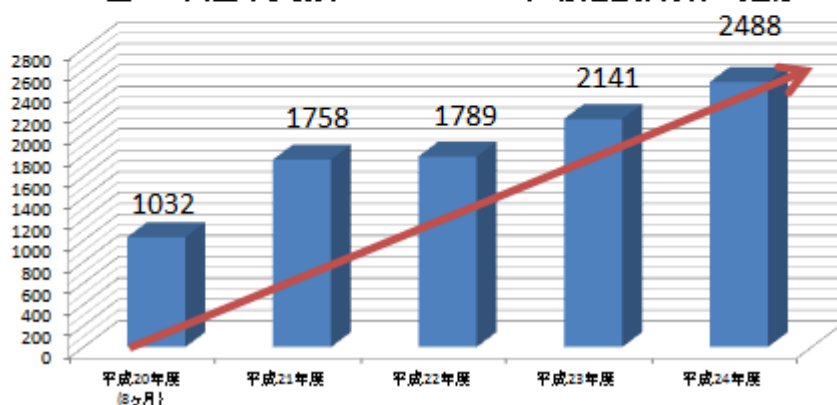
富士市産業支援センターf-Biz 作成

## 来場相談件数の推移



- 平成24年度の一日あたりの来場相談件数は平均10件  
**(初年度一日平均6件と比べ約1.7倍増)**
- 全国をみても、これほどの来場相談件数を持つところはない。

富士市産業支援センターf-Biz来場相談件数の推移



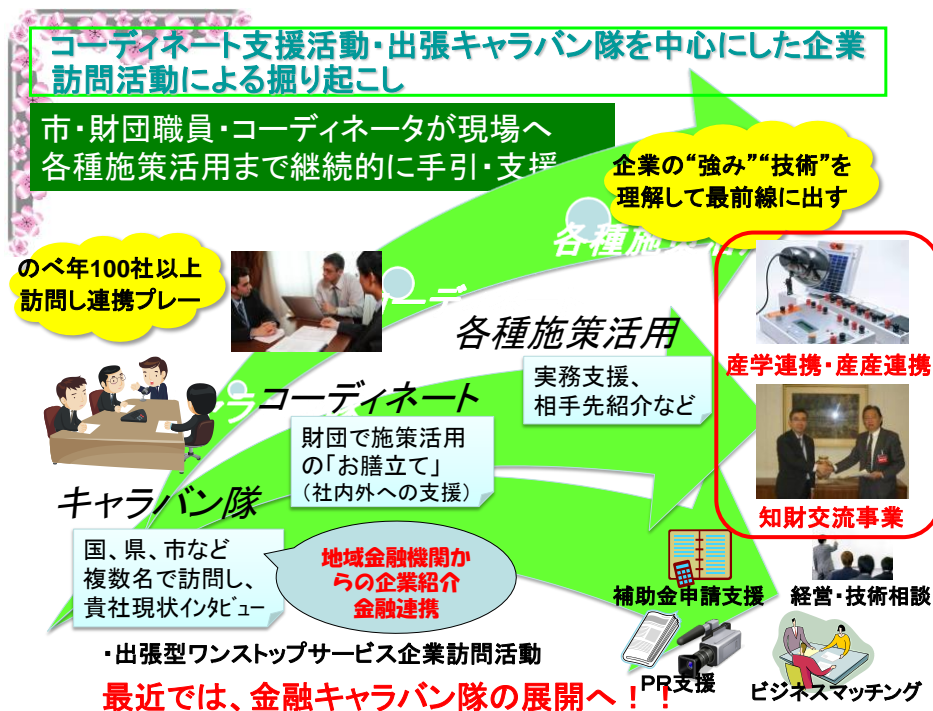
富士市産業支援センターf-Biz 作成

### 【取組事例8】キャラバン隊による企業訪問活動、知的財産交流事業（川崎市経済労働局）

川崎市経済労働局は、オープンイノベーションを推進するため、地域で汗をかくのが地方公共団体の使命との考えのもと、地に足のついた事業の推進が必要なため、一つ一つの中小企業を見て回ることが仕事のベースとなっている。また、時代がどれだけ大きく変わろうと、常に現場をめぐり、課題に謙虚に耳

を傾け、多くの企業、多くの人々から学び続ける姿勢で事業を展開している。

中小企業の姿、経営者の顔が分からなければ何も連携できないことから、「キャラバン隊」と称し、県、市、産業振興財団等でチームを組んで、出張型ワンストップサービス企業訪問活動を行い、中小企業の経営相談に応じており、延べ年 100 社以上を訪問している。企業の経営者一人一人と付き合いながら様々な課題に対し、実務支援、相手先紹介など、各種施策の活用をコーディネートしている。また、最近では、「金融キャラバン隊」と称し、地域金融機関から中小企業の紹介を受け、国、県、市及び金融機関と一緒に企業訪問を行い、国、県及び市がそれぞれの事業や補助金の説明、金融機関がつなぎ融資の説明をセットで実施している。



川崎市経済労働局作成

さらに、大企業の「知」（特許等）と中小企業の「技」（新製品開発、付加価値向上）を繋ぐため、川崎市知的財産交流事業（川崎モデル）を行っている（別紙 7 参照）。具体的には、大企業に蓄積されている特許や技術等の知的財産を中小企業へ移転し、中小企業の新製品開発や新規事業の取組みを支援するため、知的財産コーディネーターが、知的財産交流会の開催、案件のマッチングの調整、契約交渉支援、製品化・事業化の支援、販路開拓と、一貫した支援を実施しており、これまで成約実績は 16 件（平成 25 年 5 月現在）となっている。

### 【取組事例 9】異業種交流会 501（学校法人新潟総合学園）

学校法人新潟総合学園総長の池田弘氏は、地域の活性化を目指し、創業支援を目的に「異業種交流会 501」を立ち上げた（別紙 1 参照）。

「異業種交流会 501」は単なる企業の交流組織ではなく、一人でも多く

の起業志望者を経営者として育て、一社でも多くの企業を育成すべく、会員に対する情報提供や会員同士の情報交換を行い、新たなビジネスチャンスを作り出す活動を行っている。

2001年の設立以来、会員企業数は100社を超え、3社の株式公開企業が生まれた。また、若い経営者も育ち、取組みも実を結び始めている。

### 【取組事例10】多摩CBネットワーク（多摩信用金庫）

創業予定者や潜在的創業者に対する支援内容の充実・周知等を図るため、当庫では、地元地方公共団体やNPO法人等と連携した取組みを実施している。

そのひとつが、市民やNPOと連携しての地域の課題解決の仕組みの共有や、行政区域を超えた連携を目的として構築した「多摩CBネットワーク」である（別紙8参照）。発足時40名だったが、行政、企業、商工団体、金融機関等の様々な方々に参加をいただき、現在は441名もの会員を擁している。会員相互による創業に関する情報交換や会員のニーズを踏まえた情報提供等を行っており、会員となった学生が当該ネットワークの活用により人脈を作り、他会員からのアドバイス等を受け起業に至った事例など、複数の創業が生まれている。一対一のマッチングではなく、このようなプラットフォームがマッチングを支えてくれるような仕組みが重要と考えている。

その他、地元地方公共団体と連携した創業支援セミナー（ミニブルーム交流カフェ）を年24回開催し、喫茶店や助産婦等の創業の相談や情報提供に取組んでおり、地元の「〇〇屋さん」という小さな企業も増やしていくことを考えている。また、市に参加者を集めてもらうなどの役割分担を図り周知費用のコスト削減に繋げている。

#### 多摩CBネットワークによる連携



- ①地域の課題解決の仕組みを共有する。
- ②行政区域を超えた連携を構築。



多摩信用金庫作成

### 【主な意見等】

- 金融機関も支援センターと同様に、お客様から相談に来たいと思われるようにコンサルティング能力を「見える化」していくことが課題ではないか。(支援等専門家)
- 金融機関単独では、目利きや全ての補助金を理解し活用する対応が困難な場合もあるので、地元の地方公共団体との連携が課題である。また、全国に様々な地方公共団体がある中、地方公共団体の取組みのベストプラクティスを共有していく仕組みづくりも必要である。(支援等専門家)
- 経営者同士のネットワークがあれば、いろいろな情報共有ができて良い。(経営者)
- 新事業展開のための助成金は制限が多く、使い勝手が悪い。(経営者)
- 国等の補助金制度は様々なものがあり、慣れてないと一般の中小企業がそれらを全て理解するのは困難である。このため金融機関が情報を咀嚼し、真に必要な中小企業に適時適切にわかりやすく説明していくことが必要であり、これにより、補助金制度等の国等の施策がより生きた形で伝わるのではないか。また、そのためには、行政当局においても、制度の周知期間や利用期間を長く確保することや事前に金融機関向けの説明会等を開催して欲しい。(金融機関)
- 地元でゆっくりと自分たちの問題意識をビジネスという形で解決したいという企業もあり、地域への貢献については継続性が重要である。そのため、このような貢献を行っている企業に対して、行政や金融機関は経済活動以外の企業の貢献度を周知し、地元の企業を支援して欲しい。(経営者)

## ②作業部会での議論を踏まえた今後の方向性

上記の取組事例や意見を基に作業部会において議論を行い、今後の方向性について以下のような整理を行った。

- 創業予定者や潜在的に創業を考えている者のニーズは様々であり、金融機関の自前のネットワークや店舗網の活用だけでは対応しきれない場合がある中、経営支援に関するコンサルティング能力を「見える化」し、顧客に店舗に相談に来てもらうことが重要である。また、金融機関のみで創業予定者等の全てのニーズに応えられない場合は、相談対応で終わることなく、適切な外部専門家等に繋ぐなど、地域の創業を育てていく役割が求められる。
- 中小企業等の抱える経営課題（販路開拓、新事業転換、財務内容改善、新規事業承継等）は様々であるものの、小規模企業の経営者は、自ら工員として働いていることが多く、有用な情報を取得するための時間的、精神的余裕がない状況が窺われる。このような中小企業等には、地方公共団体や金融機関等が連携した上で、支援機関側からキャラバン隊のような形で企業を訪問し、支援活動の周知広報を行うとともに、ワンストップ型の経営相談を実施することが有効と考えられる。



- 地方公共団体、政策金融機関及び民間金融機関は、それぞれの規模や特性を踏まえながら、地域における創業や企業育成のための支援策等の情報の共有を図り、創業予定者等や中小企業等のニーズに応えるべく、さらに連携を深めていくことが有効である。特に、市町村においては、産業競争力強化法に定める創業支援事業計画の策定等を通じ、産学金官の地域の関係者が創業支援に係る具体的な役割分担と連携内容を整理し、総力を挙げて創業支援を行うためのワンストップの支援体制を構築することが有効と考えられる。
- 創業予定者や中小企業の経営者に対しては、経営経験が豊富で、販路開拓や資金繰り等で苦労した経営者や現在同様な課題を抱えていると考えられる創業者、経営者のアドバイスが有用であり、そのような方々とのネットワークの構築（人脈作り）が中小企業経営には大変参考になると考えられる。
- このような観点から、創業を志したり、新たなビジネスの創造を志向する方々や、過去に同様の経験をした企業経営者が、横のつながりを持つことができるようなネットワークやプラットフォームを様々なところで構築していくことが有効と考えられる。さらに、今後は、それぞれの地域において課題がある中で、地域を越えて共通の課題に対する連携やノウハウの共有が重要になってくるものと考えられる。このことから、創業支援に携わる関係者が連携し、ネットワークを活用した地域を超えた情報交換やノウハウの提供の充実を図ることが有効である。
- 中小企業等に対する補助金制度や金融支援制度は、国及び地方公共団体等において様々なものがあるが、情報が整理されていないことから、中小企業等は利用できる施策を的確に把握することが出来ずにおり、経営者にとって使い勝手が悪いものとなっていると考えられる。
- 国等の施策に基づく補助金等については、その施策目的を達成するため、必要な企業等に交付、融資され、適切に使用されていくことが重要である。しかし、前述のとおり、中小企業、特に小規模事業者等が有用な補助金等の情報を捕捉することは困難であることから、取引先企業の情報やリレーション等を持つ金融機関が、様々な補助金制度や制度融資などの中小企業支援施策を把握し、適時適切に真に必要としている中小企業等へ情報提供するとともに、補助金等受給に向けたサポートが有効である。
- 金融機関が中小企業等に適時適切に情報提供していく役割を担うためには、その前提として、金融機関が一貫した説明ができるよう、行政当局においても、統一的で分かりやすいパンフレット等の作成による施策情報の適時適切な提供や金融機関等向けの施策説明会等の開催が求められる。

## おわりに

昨年一年は、政府として、長引くデフレからの早期脱却と経済再生を最優先課題に掲げ、「大胆な金融政策」、「機動的な財政政策」、「民間投資を喚起する成長戦略」からなる「三本の矢」を一体として強力に推進してきたところであり、その三本目の矢として策定された「日本再興戦略」においては、新規・成長企業へのリスクマネーの供給の強化や地域経済を担う企業に対する経営改善や事業再生支援等のコンサルティング機能を発揮するための施策が盛り込まれている。今後、デフレ脱却と経済再生に向けた道筋を確かなものとして、持続的な経済成長につなげていくためには、金融機能の強化を図り、こうした取組みを金融面からも支えていくことが極めて重要である。

このような点に鑑み、金融庁としても、平成 25 事務年度の監督方針において、金融機関には、顧客企業と向き合い、顧客企業の経営改善や事業再生に向けた支援のみならず、適切にリスクを管理しつつ、新規融資を含む積極的な資金供給を行い、顧客企業の育成・成長を強力に後押しするという金融機関が本来果たすべき役割を一層発揮していくことを求めているところである。

本報告書は、これまでの作業部会が出された議論を整理したものであり、今後の関係者の取組みの参考にしていただけるよう、経営者、支援等の専門家及び金融機関から紹介のあった先進的な取組事例も多く紹介している。

取組事例では、官、民または官民連携のもとで中小企業支援に取り組んでいる事例を紹介している。このような取組事例や上記で記した方向性を参考としつつ、各地域の金融機関や関係団体において、必要に応じ官民で「共働」しつつ、その規模・特性、利用者の期待やニーズ等を踏まえた創意工夫が行われることにより、各地域で創業や企業育成支援能力の底上げが図られ、地域の経済成長に資する新たな産業や優れた技術力、販売力等を有する企業の育成に繋がることが期待される。

外部専門家及び経営者からの発表内容

- 池田 弘 公益社団法人日本ニュービジネス協議会連合会会長  
学校法人新潟総合学園総長
  - ニュービジネスの簇業（そうぎょう）を目指して～新潟での実践
  
- 葉葺 正幸 株式会社和僑商店代表取締役
  - 「事業を通じて、伝統の新しい形を創造する～伝統素材「糶」と酒蔵のリ・ブランディング～」
  
- 小出 宗昭 富士市産業支援センターf-Biz センター長
  - f-Biz の取り組みに見る中小企業活性化の在り方について
  
- 諏訪 貴子 ダイヤ精機株式会社代表取締役
  - 小規模企業と金融機関との関わり方について
  
- 藤本 隆宏 東京大学大学院教授  
東京大学ものづくり経営研究センターセンター長
  - 地域金融機関におけるものづくり改善指導の可能性について
  
- 柴田 孝 山形大学教授
  - 多くの中小企業の損益は大きく改善できる  
(産官学金連携によるシニアインストラクターを活用した山形の改善事例)
  
- 堤 香苗 株式会社キャリア・ママ代表取締役
  - 女性経営者の視点から
  
- 伊藤 和良 川崎市経済労働局長
  - 川崎市の産業政策とその土壌
  
- 木内 博一 農業組合法人和郷園 代表理事
  - 和郷園グループ 6 次化産業への取り組み
  
- 鈴木 静夫 株式会社ベルファーム代表取締役
  - ベルファームのあゆみ

(敬称略)

## 異業種交流会501とは？

生涯に500社もの会社設立に関わったとされる、渋沢栄一（1840-1931）。「異業種交流会501」とは、「渋沢栄一が育てたとされる500社の企業を1社でも超える501社の企業の創設」という目的に賛同する企業によって構成される、異業種交流会組織です。

本会の事務局が置かれている新潟においては、会長の池田弘が代表を務める「NSGグループ」が、多くの教育機関を作って若者の流出を防ぎ、新潟へ定着を図ることに貢献してきました。それら多くの有為な若者のエネルギーを活かすために地方に求められるものは、「活力ある企業」です。一社でも多くの活力に満ちた企業が存在することが、雇用を増やし全国への発信力を高めることにつながります。

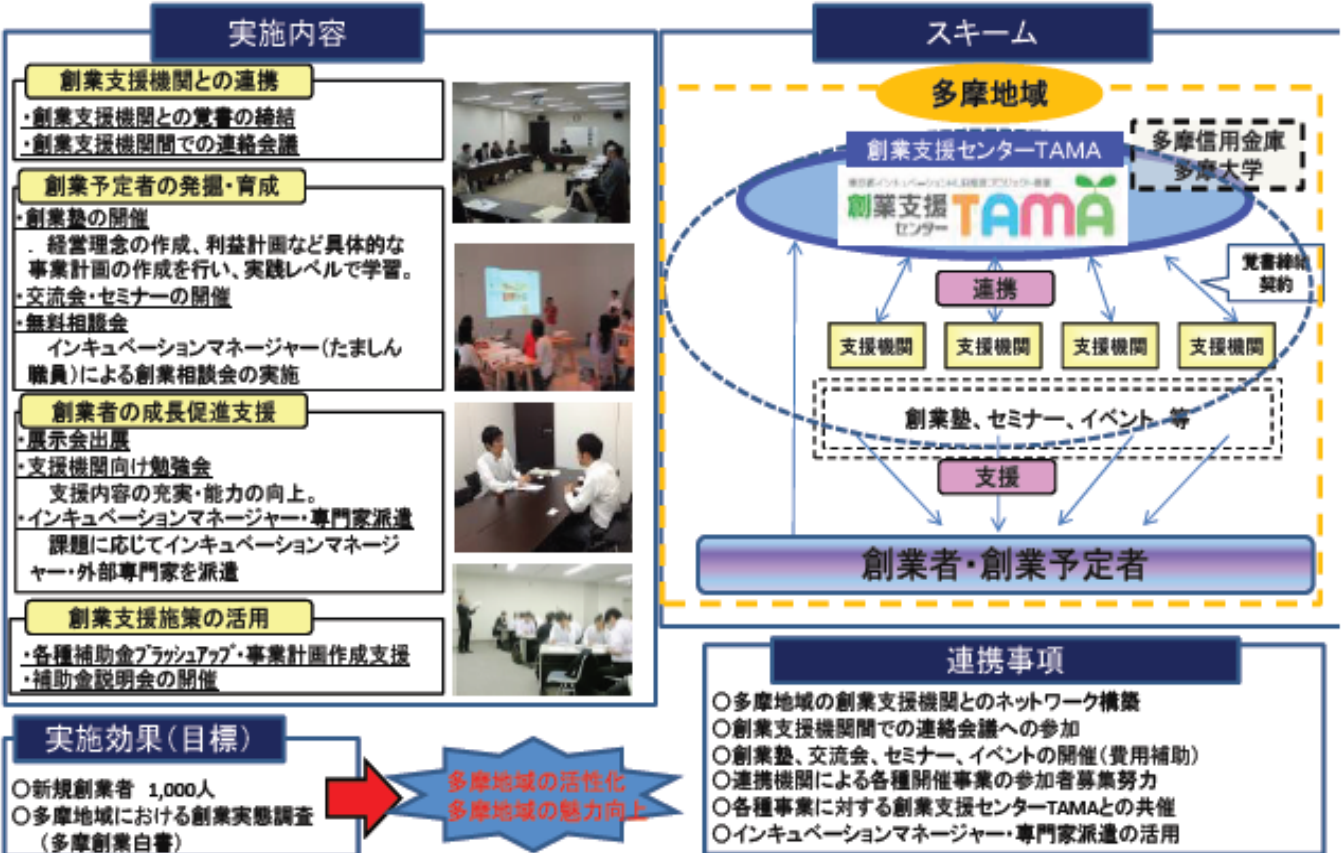
「異業種交流会501」では、起業を志したり新たなビジネスの創造を指向する方のために「創業支援システム」を整備しております。一社でも多くの起業家を育成し、さらには上場企業を輩出していくべく活動を行っています。すでにグリーンシートで株式を公開している企業も3社生まれています。単なる「名刺交換」の場に終わるのではなく、現実的に新たなビジネスを育てていこうというのが、本会の特色であり、目指すところです。

また毎月の定例会においては、各分野で活躍する起業家や経営者、さらには各分野の専門家をゲストに招いて勉強会を行っています。第一線で活躍するそうしたゲストの、現実の体験に即したお話や深い洞察に満ちたお話は、毎回多くの示唆を与えてくれます。

この会がさらに成長していくことが、地域活性化への貢献であると信じ、今後さらなる活動を続けていきたいと考えております。

# 創業支援センターTAMA(東京都インキュベーションHUB推進プロジェクト事業)

- 東京都インキュベーションHUB事業補助金を活用し、平成25年11月1日「創業支援センターTAMA」を開設。
- 多摩地域に点在する創業支援機関のネットワーク化を進め、支援機関の支援内容の充実・能力の向上を図る。
- 多摩地域における創業支援を一体的かつ継続的に行う仕組みを構築。



多摩信用金庫作成

# 創業促進プログラム(25年8月30日プレス発表)

日本再興戦略を受けて、創業をトータルで支援するための「創業促進プログラム」を策定し、プレス発表を実施

## (創業活動前)

### 1. 若年層への創業教育を実施

- ▶ 高校等への出張授業の実施  
各地域の高校・高専・大学での講義を実施(年間100回程度実施予定)
- ▶ ビジネスコンテストの開催  
全国の高校生を対象にしたビジネスプラングランプリの開催

### 2. 女性、若者向けセミナー・交流会の開催

- ▶ 創業セミナーの充実、フォローアップ  
女性や若者等のニーズに対応したセミナーの開催、受講後のフォローアップを実施し、経営ノウハウの提供や人脈作り等をサポート。  
※ 創業セミナー実施実績: 年間約140回

## (創業準備期)

### 3. 創業支援諸機関をネットワーク化・ワンストップ化

- ▶ 創業支援諸機関のネットワーク化・ワンストップ化  
公庫が主体となって、創業支援ネットワークを構築し、専門的な知識サポートから金融支援までワンストップで提供

### 5. 創業者(女性・若者)・再チャレンジ向け融資制度の強化

- ▶ 融資制度を利用者ニーズに沿って抜本的に見直し・強化
- ▶ 創業に係る審査技術の向上  
高度な事業化評価に対応した専門スタッフの設置、外部の専門家との連携強化等により、創業に係る審査技術の一層の向上を図る。

### 4. 創業サポートデスク等による手続き支援、相談機能を強化

- ▶ 創業サポートデスク、創業支援センター等の機能強化  
各支店の創業サポートデスク、創業支援センター、ビジネスサポートプラザの機能を強化し、各種事務手続きのサポート、休日・夜間相談を強化。
- ▶ 創業者の計画策定支援  
専門の機関※と連携し、創業者の計画策定を支援  
※ 経営課題を解決する専門機関として認定を受けた金融機関、税理士等
- ▶ ITを活用した情報発信の強化、創業ホットラインの開設  
起業ポータルを活用した周知強化、公庫HPの改善(動画等を活用した申込手続き案内等)、創業専門の相談ダイヤルの設置

## (創業後)

### 6. コンサルティングの強化

- ▶ コンサルティングサービスやビジネスマッチング等の強化  
創業後間もない企業等に対する財務診断や経営環境の分析等のコンサルティングサービスを強化。また、創業者同士の交流や取引先の発掘等を目的とするビジネスマッチングを実施。

日本政策金融公庫作成

# 国民生活事業本部の新事業向け資金の概要

高い成長性が見込まれる新たな事業を行うベンチャー企業

○ベンチャー型の企業には特別な利率の他に、資本性ローンの適用も可能

! 創業後7年以内の方で、長期・固定金利で資金を調達したい。

! 担保や保証人を提供することが困難であり、無担保で資金を調達したい。

! 出資に近い資金を調達し、当面の返済負担を軽減したい。

## 新規開業資金

### 【融資限度額】

○7,200万円(うち運転資金4,800万円)

### 【融資利率】

○基準利率

○特利C(技術・ノウハウ等に新規性がみられる者の設備資金(土地取得資金を除く。))

### 【融資期間】

○設備資金20年以内(うち据置期間3年以内)

○運転資金7年以内(うち据置期間1年以内)

### 【担保・保証人】

○ご相談のうえ決めさせていただきます。

## 新創業融資制度

### 【融資限度額】

○3,000万円(うち運転資金1,500万円)

### 【融資利率】

○各融資制度に定める融資利率+上乗せ利率1.45%(法人代表者等を保証人に徴求する場合は、上乗せ利率を0.1%低減し1.35%とする。)

### 【融資期間】

○設備資金15年以内(うち据置期間2年以内)

○運転資金7年以内(うち据置期間1年以内)

### 【担保・保証人】

○不要

## 資本性ローン

(挑戦支援資本強化特例制度)

### 【融資限度額】

○3,000万円

### 【融資利率】

○融資後1年ごとに直近決算の業績に応じて、7.25%~0.90%の区分の利率が適用される。

### 【融資期間】

○7年以上15年以内(期限一括償還)

### 【担保条件等】

○無担保・無保証人

※本特例による債務は金融検査上自己資本とみなすことができます。

日本政策金融公庫作成

## 中小企業事業本部の新事業育成資金の概要

高い成長性が見込まれる新たな事業を行う中小企業者（ベンチャー企業）

○事業化後7年以内である事業

○成長新事業育成審査会の認定を得た事業

〔知財権を活用している場合等、審査会省略も有り〕

！新事業に取り組むための資金を、長期・固定金利で調達したい。

！株式公開を目指しているため、新株予約権を発行し、無担保かつ低利で資金を調達したい。

！新事業に取り組むため、出資に近い資金で、財務体質を強化し、当面の返済負担を軽減したい。

### 固定金利型貸付

【融資限度額】

○6億円

【融資利率】

○当初5年間 特別利率◎

6年目以降 基準利率+0.2%

※なお、信用リスク・融資期間等に応じて所定の利率が適用されます。

【融資期間】

○設備資金15年以内(うち据置期間5年以内)

○運転資金7年以内(うち据置期間2年以内)

【担保条件等】

○ご相談のうえ決めさせていただきます。

### 新株予約権付貸付

【融資限度額】

○1億2千万円

【融資利率】

○基準利率

【融資期間】

○7年以内(うち据置期間2年以内)

【担保条件等】

○無担保

※融資時に申込企業が新たに発行する新株予約権を公庫が取得し、株式公開を果たした場合等に、経営責任者のかた等に新株予約権を売却します。

### 新事業型資本性ローン

(挑戦支援資本強化特例制度)

【融資限度額】

○3億円

【融資利率】

○融資後1年ごとに直近決算の業績に応じて、6.30%~0.40%の区分の利率が適用されます。

【融資期間】

○15年、10年又は7年(期限一括償還)

【担保条件等】

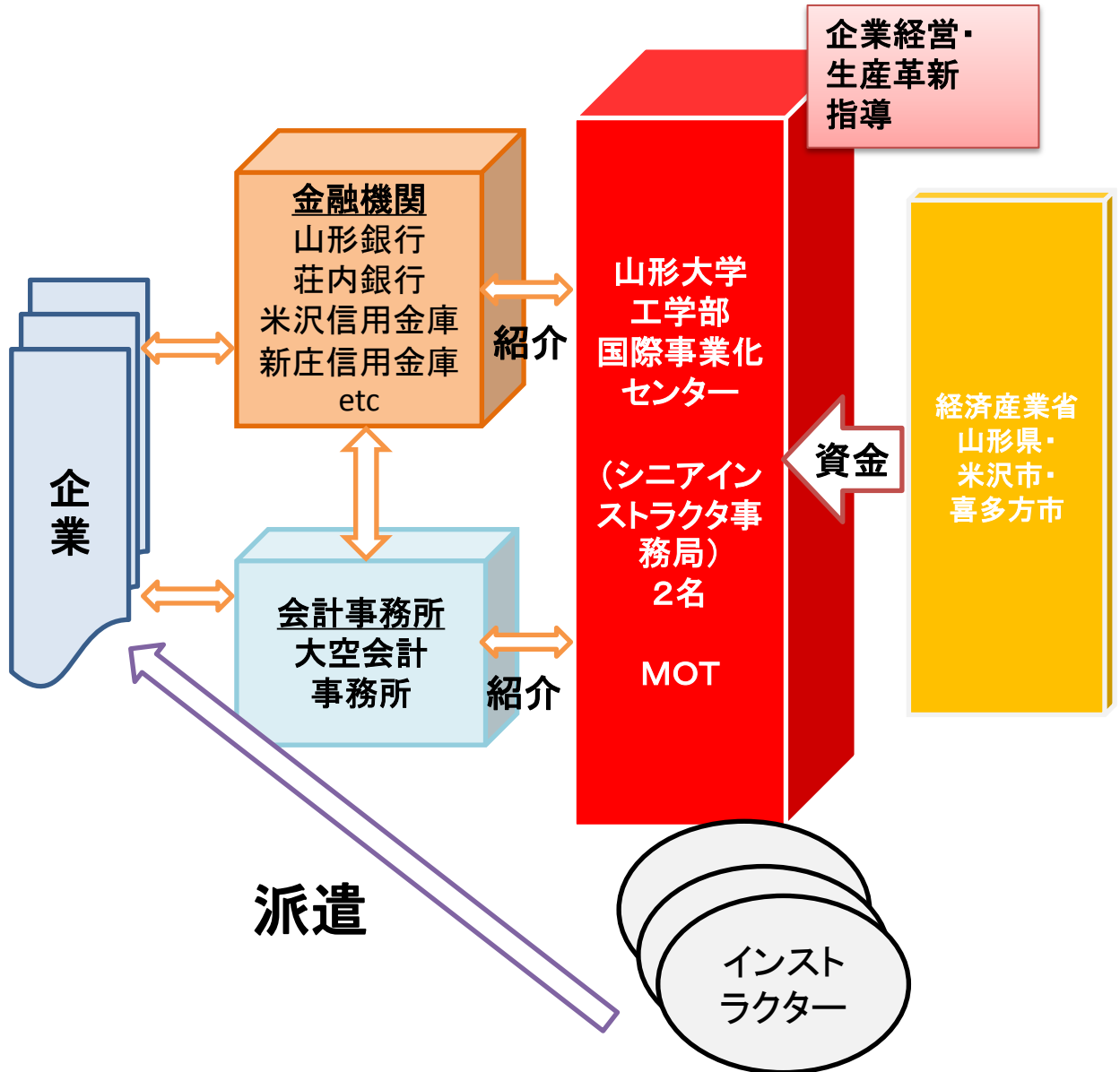
○無担保・無保証人

※本特例による債務は金融検査上自己資本とみなすことができます。

日本政策金融公庫作成



山形大学・インストラクター派遣連携図  
(産官学金連携)



# 川崎市知的財産交流事業

## ■大企業の特許を市内の中小企業へ移転し、中小企業の新製品開発をサポート

川崎市知的財産交流会とは、地域産業の活性化と競争力の強化を目指し、**大企業に蓄積されている特許や技術等の知的財産を中小企業へ移転し**、知的財産を軸とした双方向の交流により、**中小企業の新製品開発や新規事業の取り組みを支援**する事業。

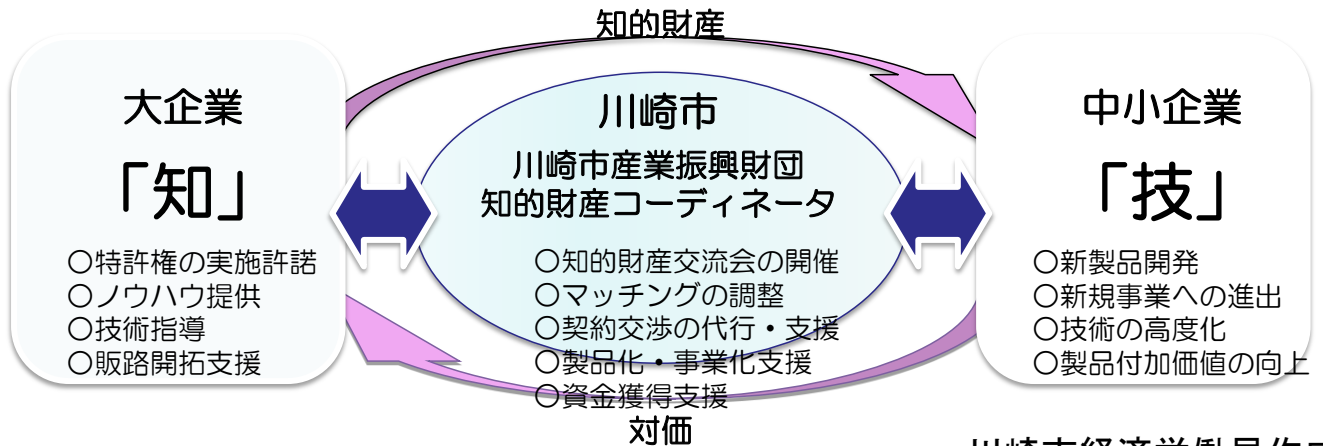
中小企業が大企業の知的財産を活用する形の「オープンイノベーション」。

川崎モデル

## ■2007年にモデル事業としてスタート、2008年からは重点事業として実施中

## ■これまで参加している大企業は、富士通、東芝、日立製作所、日本電気、味の素、パイオニア、日産自動車の7社

## ■これまでの成約実績は16件（平成25年5月現在）



川崎市経済労働局作成

