



## 信用金庫の創業支援策について

### —新たな担い手発掘の強化が必要—

#### 視点

わが国では、開業率の低下などを要因に、中小企業(小規模事業者を含む)の事業所数が減少している。地域経済の担い手である中小企業の減少は、雇用機会の損失だけでなく、日本経済全体の活力低下につながる恐れもある。こうしたなか、産学官民をあげた多様な創業支援策が実施されているが、なかなか事業所数の増加にまで結び付いていないのが実態であろう。新たな担い手の発掘と育成に向け、地域金融・中小企業金融機関である信用金庫への期待はこれまで以上に高まりつつある。

そこで本稿では、創業支援、なかでも新たな担い手の発掘に積極的な信用金庫の事例を紹介しつつ、新たな担い手発掘の必要性について考察してみた。

#### 要旨

- わが国では開業率が廃業率を下回る状況が続いており、中小企業数の減少が深刻となっている。
- 開業率の改善に向けて、全国では産学官民をあげた創業支援策が活発に行われており、地域金融・中小企業金融機関である信用金庫への期待は大きい。
- 信用金庫の創業支援策は、大きく創業前の支援と創業後の支援とに分かれるが、本稿では創業前の支援を中心に、湘南信用金庫、帯広信用金庫、さわやか信用金庫の取組事例を紹介する。
- 実施にあたっては、信用金庫を取り巻く地域特性や競合状況などに応じた施策が必要となる。

#### キーワード

中小企業数の減少、開業率の改善、信用金庫、創業支援策、新たな担い手発掘

目次

はじめに

1. 中小企業の現状について
    - (1) 業況判断 DI の推移
    - (2) 中小企業数の減少
  2. 信用金庫の創業支援策について
    - (1) 信用金庫に求められる役割
    - (2) 信用金庫の取組事例
      - ケース 1. 湘南信用金庫
      - ケース 2. 帯広信用金庫
      - ケース 3. さわやか信用金庫
  3. 信用金庫が創業支援に取り組むにあたって
- おわりに

**はじめに**

わが国では、開業率の低下などを要因に、中小企業(小規模事業者を含む)の事業所数が減少している。地域経済の担い手である中小企業の減少は、雇用機会の損失だけでなく、日本経済全体の活力低下につながる恐れもある。こうしたなか、産学官民をあげた多様な創業支援策が実施されているが、なかなか事業所数の増加にまで結びついていないのが実態であろう。新たな担い手の発掘と育成に向けて、地域金融・中小企業金融機関である信用金庫への期待はこれまで以上に高まりつつある。

そこで本稿では、創業支援、なかでも新たな担い手の発掘に積極的な信用金庫の事例を紹介しつつ、新たな担い手発掘の必要性について考察してみた。

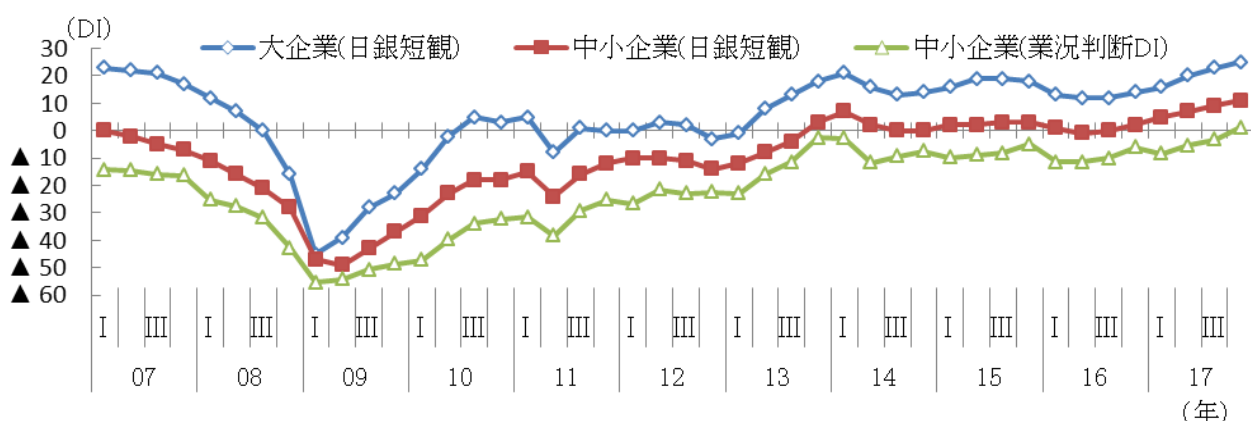
**1. 中小企業の現状について**

**(1) 業況判断 DI の推移**

わが国の経済は、2008年のリーマンショックを直近の底として回復傾向にあり、中小企業についても緩やかな改善を示している。日本銀行の「全国企業短期経済観測調査」(日銀短観)をみると、大企業の業況判断 DI は2009年第1四半期のマイナス45.0から2017年第4四半期には25.0にまで上昇した(図表1)。中小企業の業況判断 DI に関しても同期間にマイナス47.0から11.0へとプラスに転じている。

また、より小規模な事業所を対象とする信金中央金庫 地域・中小企業研究所の「全国中小企業景気動向調査」でも同様に、業況判断 DI がマイナス55.3からプラス1.2に改善するなど(プラス転換は1991年以来26年ぶり)、大企業だけでなく中小企業についても総じて業況の改善がうかがえる。

(図表1) 業況判断DIの推移



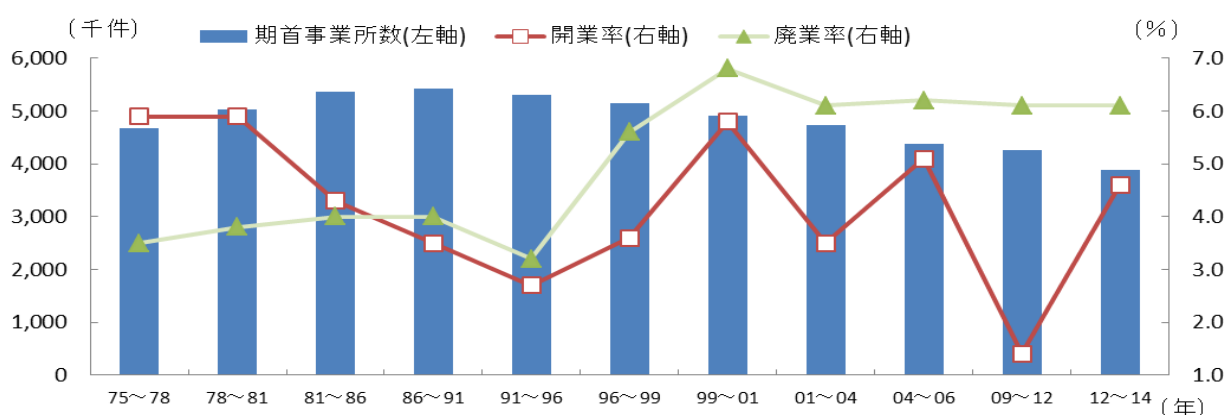
- (備考) 1. 日銀短観の業況判断DIは、最近の業況について「良い」と答えた企業の割合から「悪い」と答えた企業の割合を引いたもの  
 2. 日本銀行「全国中小企業短期経済観測調査」、信金中央金庫「全国中小企業景気動向調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## (2) 中小企業数の減少

足元の景気は回復傾向にあるものの、わが国の事業所数については減少傾向が続いている。総務省の「事業所・企業統計調査」では、1986～89年の5,428千件をピークに2012～14年の3,891千件へと事業所数は減少している。

この要因の1つとして、開業率の低下があげられる。同省「経済センサス調査」の開業率と廃業率の推移をみると、1986～89年に開業率と廃業率が逆転して以降、廃業率が常に開業率を上回っている状況にある(図表2)。

(図表2) 開業率と廃業率の推移

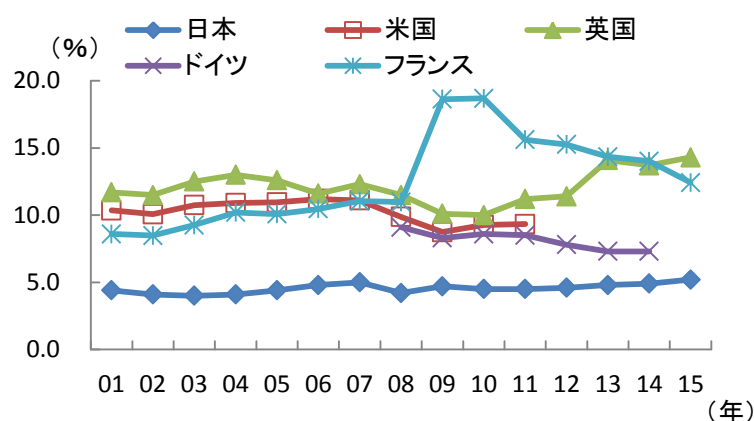


- (備考) 1. 開業率とは、ある特定の期間において、「新規に開設された事業所を年平均にならした数」を「期首において既に存在していた事業所数」で割ったもの。廃業率も同様に「廃業となった事業所数を年平均にならした数」を「期首において既に存在していた事業所数」で割ったもの  
 2. 総務省「事業所・企業統計調査」「経済センサス調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

続いて、各国の開業率を比較すると、わが国の開業率は欧米諸国を下回って推移している(図表3)。

欧米諸国のうち、2001年対比で2015年の開業率が上昇した国をみると、英国では包括的な中小企業施策の充実が、フランスでは個人事業主制度の整備に伴う簡易申請のみで起業できる制度の構築があげられている<sup>1</sup>。

(図表3) 各国の開業率の比較



(備考) 1. 各国により開業率の算定方法は異なる。

2. 中小企業庁「中小企業白書」(2017年版)をもとに  
信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 2. 信用金庫の創業支援について

### (1) 信用金庫に求められる役割

わが国の開業率が低い要因には、①創業に対する消極的なイメージの存在、②創業に向けた資金調達方法などの知識不足、などがあるとされる。

こうした課題を克服するため、近年は産学官民をあげた創業支援策が活発に行われており、なかでも地域金融・中小企業金融機関である信用金庫の活躍に期待が集まっている。フェイス・トゥ・フェイスの地域密着型経営を強みとする信用金庫は、創業を希望・計画する人、実際に創業間もない人(法人・個人事業主)に寄り添ったきめ細かいサポートを行うことが可能である。また、創業後もこれまでの支援実績を活かして、ライフステージごとの支援を提供することも可能である。一般に創業時に必要とされる資金は小口のケースが多く、採算面などから大手金融機関では手掛けにくいとされている。

上記を踏まえると、信用金庫の創業支援策は大きく、①創業前の支援(担い手の発掘)と、②創業後の支援(担い手の育成)の2つに分かれる(図表4)。単に創業資金を融資するだけでなく、創業を計画する個人の発掘から、創業先の経営が安定軌道に載るまでの一連のコンサルティング業務が不可欠である。

### ① 創業前の支援

創業前の支援は、創業に興味のある個人や具体的に創業を計画している個人などを対象とした施策であり、創業セミナーやビジネスコンテスト、学生向け教育などがある。わが国では、創業ノウハウなどの専門知識を学ぶ場が不足しているため、事業計画や資金調達計画の作成といった分野で信用金庫が支援する余地は大きい。また、創業を希望

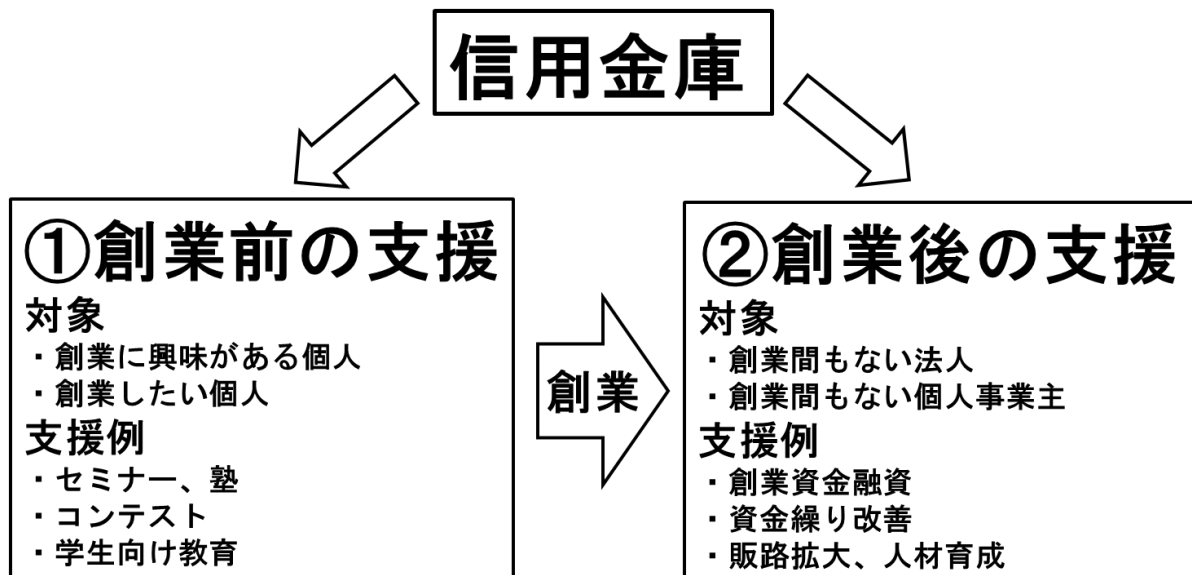
<sup>1</sup> 中小企業庁「中小企業白書」(各年版)

する個人を集め、創業を後押しする手法としてビジネスコンテストを開催する信用金庫や、中長期的な啓蒙活動として学生向けセミナーに取り組む信用金庫などもある。

## ② 創業後の支援

創業後の支援は、創業間もない法人・個人事業主を対象とする施策であり、第一に創業資金融資の実行があげられる。繰り返しとなるが、創業支援は目先の融資実行だけでなく、創業者ごとの抱える課題に応じたコンサルティング業務の実施が求められる。具体的には事業が軌道に乗るよう、販路拡大や人材育成などの支援を行う信用金庫がみられる。ただし、こうした取組みについては創業間もない先だけでなく、一般の事業者に対しても実施しており、創業支援だからといって異なる対応は不要との意見もある。

(図表4) 創業支援の代表例



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

信用金庫は、創業前の支援から創業後の支援までの一連の支援策を間断なく実施していく必要がある。ただしヒアリングした複数の信用金庫からは、『既に創業した法人等への支援策も大切であるが、そもそもの創業の裾野を広げるための施策に注力すべき』との意見があった。また、営業推進面では、『創業を計画する段階から関わった顧客との密着度合が強ければ、競合金融機関の低金利攻勢に対抗できる』との意見もあった。

そこで、本稿では創業前の取組みに焦点をあて、個別信用金庫の事例を紹介する。

## (2)信用金庫の取組事例

本稿では、湘南信用金庫、帯広信用金庫、さわやか信用金庫の3金庫の創業前支援への取組みを紹介する。これらの3金庫は、創業を希望・計画する新たな担い手を発掘するため創意工夫を凝らしている。

### ケース1 湘南信用金庫(図表5)

#### ① 支援体制

神奈川県横須賀市に本店を置く湘南信用金庫は、地域に根ざした金融機関として、「つくりわが街 果たそう 役割」を永遠のテーマとし、顧客とともに発展していくことを経営方針に掲げている。

同金庫は、2013年4月、顧客の抱える課題・問題を解決するため「チーム湘南」を発足させた。チーム湘南は、本部・営業統括部の担当者のほか各支店に2人(男性1・女性1)を配置した総勢100人からなる組織で、本支店一体となって顧客の課題解決に臨んでいる。創業支援についても主にチーム湘南が担当し、必要に応じて外部機関と協力して取り組んでいる。

(図表5) 金庫概要

信用金庫名	湘南信用金庫
理事長名	石渡 卓
本店所在地	神奈川県横須賀市
創 立	1924年3月
預 金 残 高	1兆867億円
貸 出 金 残 高	6,434億円
常勤役職員数	707人

(注)2017年3月末現在

#### ② 鎌倉創業応援特別セミナーの概要

同金庫は、地元の横須賀市、逗子市、三浦市、葉山町、鎌倉市、茅ヶ崎市、寒川町と連携し、創業セミナーを開催している。以下では、同金庫が鎌倉商工会議所と共催で実施している「鎌倉創業応援特別セミナー～”創業へいざ鎌倉!” オール鎌倉で目指す4日間～」を事例として取り上げる(図表6)。

(図表6) 鎌倉創業応援特別セミナーの概要(2017年度)

主 催	湘南信用金庫・鎌倉商工会議所
対 象 者	①鎌倉市内で創業を考えている個人、②創業間もない個人事業主等
定 員	50人(先着順)
日 程 お よ び カ リ キ ュ ラ ム	第1回：4月20日(木)・・・起業力アップ 第2回：4月27日(木)・・・販売力アップ、成功事例に学ぶ 第3回：5月11日(木)・・・財務力アップ 第4回：5月18日(木)・・・開業手続き・人材育成、成功事例に学ぶ

(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

同セミナーは、鎌倉市内で創業を考えている個人・または創業間もない個人事業主等を対象としている。全4回の講義は金庫職員と外部講師による座学形式で実施するほか、特別講師として創業先による事例発表(創業時のエピソードなど)も行われる。特に、資金調達などの財務面については、同金庫の中小企業診断士も講師を務め、創業資金の調達方法や留意点についてノウハウを提供している。

同金庫は、HPへの情報掲載、営業店へのパンフレット備え置きのほか、商工会議所などの連携先にも当該パンフレットを備え置くことで受講者を募集している。

### ③ 今後の計画

これまで同セミナーを3回開催し、120人が受講した。2018年3月現在、18先の創業が実現している。同金庫では、現状のセミナーは座学中心の構成となっているため、受講者のモチベーション向上の面で課題があると考えている。今後は創業先による事例発表の充実に力を入れていく方針である。

また、地域に寄り添うパートナーとして「創業支援なら湘南信用金庫」というイメージを地元植え付ける活動を継続する方針である。

## ケース2 帯広信用金庫(図表7)

### ① 支援体制

北海道帯広市に本店を置く帯広信用金庫は、「第二創世紀 共創と勝ち～豊かな十勝の未来のために～」の実現に向けて、地域活性化戦略の1つである創業しやすい地域づくりを目指す。同金庫は、それまで営業推進部で行っていた創業支援、事業承継支援などの各種経営支援と審査部で行っていた経営改善・事業再生支援を統合する形で2014年4月に経営コンサルティング室を創設し、中小企業経営者向けの各種情報提供やアドバイス、さらには課題解決へのコンサルティングに取り組んでいる。2018年3月現在、同室は、中小企業診断士など4人で構成される。

同金庫は2000年から創業支援に熱心に取り組んでおり、地元では地銀や日本政策金融公庫等の競合他行を上回る支援実績を誇る。営業店職員まで創業支援の意識が浸透しており、金庫をあげた創業支援活動を展開している。

(図表7) 金庫概要

信用金庫名	帯広信用金庫
理事長名	高橋 常夫
本店所在地	北海道帯広市
創 立	1916年5月
預 金 残 高	6,825億円
貸 出 金 残 高	2,936億円
常勤役員数	420人

(注)2017年3月末現在







を周知している。地元において創業セミナーの周知が進んでいることもあり、定員 15 人に対して、例年 30 人程度の応募があるが、定員を超えても受け入れている。

### ③ 今後の計画

創業セミナーの実績として、過去 2 回の受講者(約 60 人)のうち 10 数人が開業済みであり、具体的な創業計画が進んでいる先も複数ある。

同金庫では、継続して同セミナーを実施していく予定である。数年で終了する取組みにするのではなく、永続的に創業セミナーを実施できる体制を構築することが必要と考えている。こうした施策により、将来的には「創業するなら十勝・帯広」として地域の知名度を上げたい、と考えている。

## ケース 3 さわやか信用金庫(図表 10)

### ① 支援体制

東京都港区に本店を置くさわやか信用金庫は、急激な金融環境の変化に対応し、今後も地域金融機関として社会的使命を果たしていくため、2016 年 11 月、「新三位一体改革」を策定し、2017 年度から本格的に取り組んでいる。創業支援についても顧客の課題解決の一環として重視し、本部・コンサルティングセンターおよびシンクタンク子会社の㈱さわやかリサーチを中心に体制を強化している。

なお、同金庫は日本政策金融公庫と連携し、主に創業後 5 年以内の当金庫営業エリア内の企業へのフォローアップ策である「さわやか創業フォローアップスキーム「順風満帆」」の取扱いを 2018 年 1 月に開始した。

(図表 10) 金庫概要

信用金庫名	さわやか信用金庫
理事長名	篠 啓友
本店所在地	東京都港区
創立	1926 年 11 月
預金残高	1 兆 4,962 億円
貸出金残高	8,017 億円
常勤役員数	1,227 人

(注)2017 年 3 月末現在

### ② ビジネス創造コンテストの概要

同金庫は、地元の大田区・品川区などと連携し、「大田区ビジネスプランコンテスト」「ビジネス創造コンテスト」「ウーマンズビジネスグランプリ」などに協賛、さわやか信用金庫賞を提供している。以下では、ビジネスコンテストへの協賛事例として「第 8 回ビジネス創造コンテスト」を取り上げる(図表 11)。

同コンテストは、品川区および(財)品川ビジネスクラブが幅広い視点から様々な社会課題を解決するためのビジネスアイデアを募集するもので、全国からの応募が可能

である。これは開催の目的が、新たなビジネスを品川から発信するためであり、品川へのベンチャー企業などの集積を目指しているためである。

**(図表 11) 第 8 回ビジネス創造コンテストの概要**

主催	品川区・(財)品川ビジネスクラブ
応募資格	品川区内・区外を問わず応募可能
募集内容	幅広い視点から様々な社会課題を解決するためのビジネスアイデア
審査基準	「新規性」「実現性」「市場性」を総合的に審査し決定
日程	アイデア募集：10月1日(日)～11月30日(木) 書類審査：12月上旬から下旬 面接審査：2月6日(火) 最終審査と表彰式：2月19日(月)

(備考) 1. 品川ビジネスクラブ <http://www.shinagawa-businessclub.jp/>

Win-Winのネットワーク構築、新規ビジネスの創造、会員同士のフラットな交流を目指す会員制による新しいタイプの公的産業支援機関

2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

なお、第8回コンテストについては全国から168件の応募があった。2月に開催した最終プレゼンテーションには10人が登壇し、ビジネスアイデアを披露した。同金庫は同コンテストに協賛し、「さわやか信用金庫賞」を贈呈している(図表12)。

同クラブの事務局からは、地元密着の信用金庫に対し大きな期待が寄せられており、今後は受賞者の具体的な創業支援策などの面で連携を密にしていきたいとのことである。

**(図表 12) ビジネス創造コンテスト(表彰式)**



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

### ③ 今後の計画

同金庫は、ライフステージに応じた支援の一環として、創業時における課題解決の強化を図っていく考えである。顧客の課題解決に向けたコンサルティング業務において、現在は外部機関を活用した支援が中心だが、将来的にはノウハウを蓄積して金庫独自のコンサルティング・スキルの確保を目指している。そのためにも、顧客目線の徹底と課題解決型営業の強化に取り組んでいる。

### 3. 信用金庫が創業支援に取り組むにあたって

信用金庫の創業支援は、各信用金庫を取り巻く地域特性や競合状況などを勘案し、自金庫に適した形で実施していくことが重要である。創業支援に取り組む目的は、創業のきっかけ作り、革新的なアイデアによる地域活性化など様々だろうが、根底にあるのは地域発展から取引先の拡大を図っていくことであり、将来に亘って信用金庫が盤石な経営基盤を築いていくことである。だからこそ、長期的な目線で支援を実施し、収益源となる企業を育成していくことが大切であろう。

長期的な施策として共通しているポイントは、①創業意欲の向上、②各自治体との連携である。創業関連知識の提供は大事であるが、それだけでは創業者は増加しにくく、前項で取組事例をあげたように各信用金庫で工夫した支援が必要となる。

#### ① 創業意欲の向上

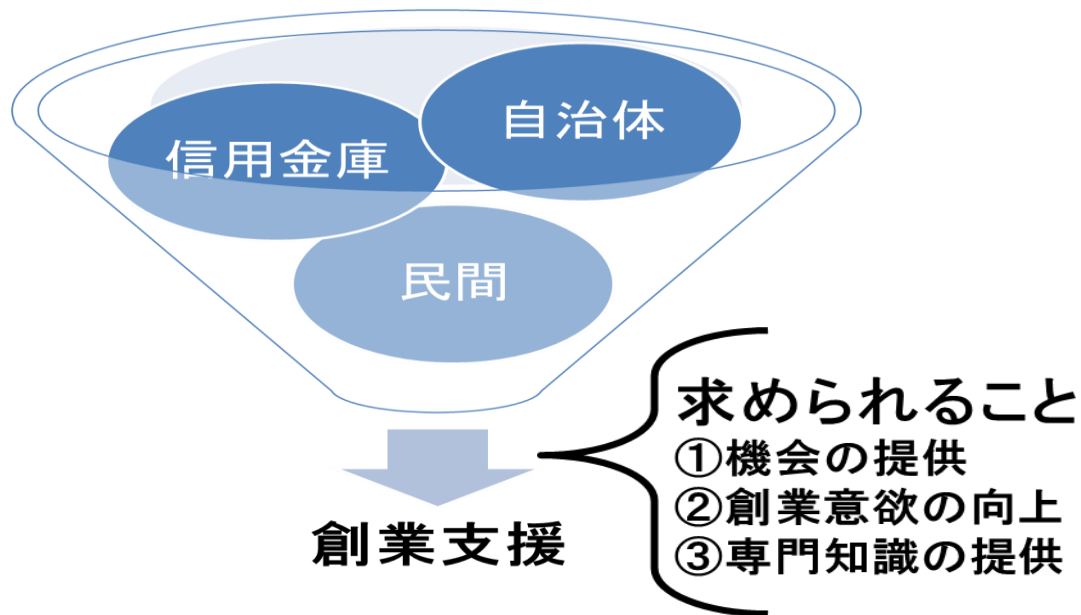
創業意欲の向上は、多くの創業者を発掘する重要な要素である。創業支援の結果として重要なのは、信用金庫の支援を受けた人数のうち、実際に創業できた人数である。1人でも多くの創業者を増やすべく産学官民をあげた取組みを実施しているが、結果に結び付いていない面もある。各信用金庫の創業セミナー参加者の感想をみると、創業間もない先の体験談やセミナーの参加者同士での意見交換については評価が高い傾向にある。創業の後押しになるとともに、創業後の経営のヒントとしても有効、との意見もある。

#### ② 各自治体との連携

各自治体との連携は、創業先に対して実効性のある支援を提供することため、不可欠である。地域金融機関と自治体は様々な情報を所有しているが、全てを網羅しているわけではない。足りない情報を共有し合うことで自治体との相乗効果も期待できる。また、信用金庫による単独支援では金庫の認知度が低いと創業希望者を集めるのに苦労する場合があるため、自治体との連携により、創業支援の認知度を高める役割も期待できる(図表 13)。

これまで述べた①創業意欲の向上、②自治体との連携は多くの金庫にとって重要と考えるが、②の自治体との連携が期待できない地域については、③支援の内製化も重要といえる。

(図表 13) 信用金庫の連携図

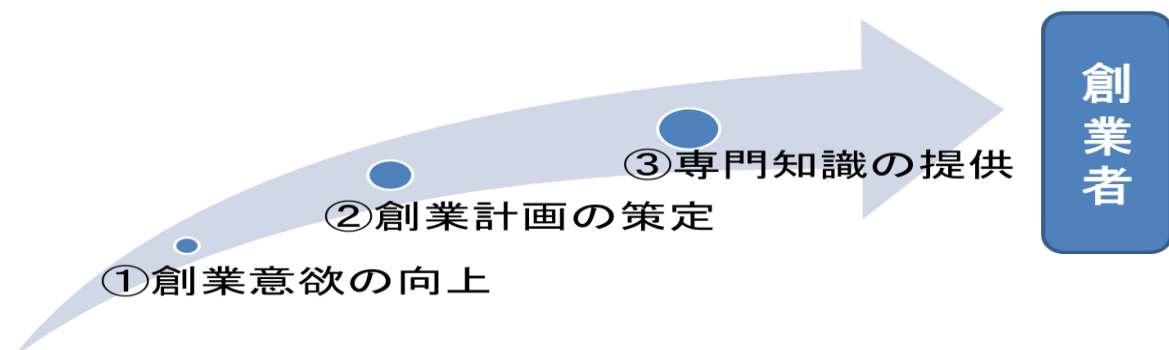


(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

### ③ 支援の内製化

支援の内製化は、継続性の高い支援体制を信用金庫として構築することである。支援開始直後は外部機関の利用によるノウハウ取得が有効だが、費用面やノウハウの蓄積を考えると、金庫独自で取り組む支援の方が長期的には大切となる。そこでは、高度な専門知識を提供することをメインにするのではなく、創業意欲の向上に重点を置くことが重要である。例えば、情報交換の機会を提供することや事業計画の前向きなブラッシュアップなどが求められるだろう。

(図表 14) 単独支援の取組みポイント



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業作成

地域金融機関である信用金庫として最終的に求められるのは、「永続的に取り組んでいく創業支援」である。創業支援の効果については即効性がなく、長期目線で見ても効果が表れるものである。だからこそ、創業者の発掘を強化することが地域金融機関として重要であり、地域社会から期待されているのではないだろうか。

## おわりに

本稿では創業前に関する支援を中心に述べてきたが、創業後の支援も重要と考える。創業後の支援は、本部主体の支援ではなく、本部・営業店一体となった取組みが成功のカギとなる。創業直後は、営業担当者の訪問は敬遠される傾向にあるようだが、本部主導の下、経営者を積極的に支援する意識を営業店に構築することが重要となる。

営業店の意識改革の1つとして、定例訪問、業況報告、店舗評価の配点変更なども考えられるだろう。営業担当者が訪問しやすい環境を整備する方策として、経営相談に関するパンフレットを活用していくことも有効だろう。

また、費用対効果を考慮した支援策として、コンサルティング業務に特化するのも1つの策である。施策の開始時は、コンサル会社と提携して取り組み、徐々に事業ノウハウを学びながら独立した運営体制を構築していく。コンサルティング業務を通じて、フィービジネスの獲得に取り組むことも重要と思われる。

以上  
(関 恵祐)

### 〈参考文献〉

- ・ 中小企業庁「中小企業白書」(各年版)
- ・ 高橋德行・磯辺剛彦・本庄祐司・安田武彦・鈴木正明「起業活動に影響を与える要因の国際比較分析」RIETI Discussion Paper Series(2013)
- ・ 村上義昭「副業起業は失敗のリスクを小さくするー「起業と企業意識に関する調査」(2016年度)よりー」
- ・ 川名和美「わが国の起業家教育の意義と課題ー「起業教育」と「起業家学習」のための「地域つながりづくり」ー」
- ・ 鉢嶺実(2017年8月)「『創業・第二創業』と信用金庫」信金中央金庫 地域・中小企業研究所 産業企業情報 No. 29-8
- ・ 鉢嶺実(2017年12月)「企業存続の命運を握る”事業承継”のあり方とは①」信金中央金庫 地域・中小企業研究所 産業企業情報 No. 29-13
- ・ 鉢嶺実(2017年12月)「企業存続の命運を握る”事業承継”のあり方とは②」信金中央金庫 地域・中小企業研究所 産業企業情報 No. 29-14

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。