

中小企業懸賞論文本賞作品

信用金庫・信用組合による創業支援 —スモール型スタートアップ産出サイクルの実現—

海老沼浩平 楠 春 菜 宮 島 彩 花 上 田 瞬 中 沢 泰 紀
(立教大学) (立教大学) (立教大学) (立教大学) (立教大学)
(経済学部3年) (経済学部3年) (経済学部3年) (経済学部2年) (経済学部2年)

<要 旨>

本稿では、信用金庫・信用組合による創業支援について考察する。現在、我が国は開業率の長期低迷に直面しており、新規の企業、すなわちスタートアップ企業が出現し成長することに対する期待は大きい。一方、人口減少や長期的な低金利政策に伴って、利ザヤによる収益が減少しているため、信金・信組をとりまく環境は厳しさを増している。それゆえ、営業エリア内で創業の促進支援を行うことが必要となっている。本稿では、スタートアップ企業の中でも、地域に密着した小規模な経営によって、地域経済を支えるスモール型スタートアップに着目し、信金・信組による創業期の支援について論じていく。

まず、信金・信組へのヒアリング調査から、創業支援には起業希望者の発掘と組織体制の2つの課題があることを見出した。そこで、創業支援専門の部署を設置し、これと地域内の行政や創業支援機関とが連携している多摩信用金庫の事例を紹介する。この事例では、情報の蓄積と共有ができるだけでなく、創業支援の認知度が向上するという効果があるので、創業支援における2つの課題を同時に解決できると考察した。

さらに、信金・信組が創業後にも継続して支援を行っていくことで、スモール型スタートアップの安定した成長を促すことが可能になるのではないかと考える。そこで第一勧業信用組合の「かんしん未来ファンド」を取り上げた。創業期に企業の自己資金を拡充する方法として信金・信組のファンドによる出資は資金調達を円滑にすることができるため、スモール型スタートアップの成長に有効であると示した。

これらの二つの事例を組み合わせ、信金・信組と行政やNPOなどが連携した創業アシストパートナーが、スモール型スタートアップの創業を促進し、それを成長させる支援を行うことによって、地域で新たな創業の循環を生み出すことができると考える。我々は、この流れを「スモール型スタートアップ産出サイクル」と名付け、信金・信組がこれを構築することを提案する。それにより、地域経済の発展、ひいては日本経済の発展につながると考える。

目次

はじめに

1. スタートアップ企業と地域金融機関の現状

1-1. スタートアップ企業とは

1-2. 地域金融機関をとりまく現状

2. 信金・信組による創業支援の現状と課題

2-1. 創業の環境とアントレプレナーシップ

2-2. 信金・信組による創業支援の課題

2-2-1. 起業希望者の発掘

2-2-2. 創業支援における組織体制

3. 信金・信組と自治体やNPOなどとの広域連携による起業希望者の発掘と創業数の増加

4. 創業後の支援

4-1. 信金・信組によるファンド

4-2. 創業アシストパートナーの支援による スモール型スタートアップ産出サイクル

おわりに

はじめに

現在、我が国は開業率の長期低迷に直面している。これに伴い、政府は2013年6月に「日本再興戦略—JAPAN is BACK—」（以下、「日本再興戦略」とする）を閣議決定した。「日本再興戦略」では、我が国の創業数を大幅に増加させ、開業率を現在の5%ほどから英国・米国並みの10%程度まで引き上げようとしている。新規の企業が経済に良い影響を及ぼすことは、先行研究でも言及されている。加藤(2018b)は、「起業家あるいはスタートアップ企業は、経済発展の原動力として重要な役割を果たすことが期待され、市場でのイノベーション活動において重要な貢献をすることが見込まれる」と述べている。これらのことから、開業率を引き上げ、持続的な経済成長を目指す我が国においては、新規の企業、すなわちスタートアップ企業が出現し成長することに対する期待は大きいと言える。

一方、地域金融機関を取り巻く環境も厳しさを増している。人口減少や長期的な低金利政策

に伴って利ザヤによる収益が減少し、地域金融機関は既存の取引先への融資などの従来の支援だけでは収益が見込めなくなっている。よって、リスクを負って新しい取引先を見つけなければならない状況である。地域金融機関にとっても自らの経営を存続させるため、営業エリア内において創業の促進支援を行うことが必要だが、実際には起業希望者を発掘し、創業支援につなげること自体が課題である。よって、地域金融機関には、創業者自身が創業に対して抱く心理的なハードルを下げ、実際に創業しやすい環境をつくることが求められている。

本稿では、地域金融機関の中でも特に地域に根差した経営を行っている協同組織金融機関である信用金庫・信用組合（以下、信金・信組とする）に着目する。信金・信組は、地域経済とその経営基盤が一体化しているので、新たな創業を生み出し、地域経済を活性化する必要がある。そのため、信金・信組は新規の企業を発掘する創業支援を行うには適当であると考えられる。本稿では、信金・信組が行政やNPOと連携して創業支援を行うことで、地域内でスター

トアップ企業を生み出し、成長させる「スモール型スタートアップ産出サイクル」を提案する。

1. スタートアップ企業と金融機関の現状

1-1. スタートアップ企業とは

「スタートアップ企業」には、先行研究において統一した定義が存在しない。エリック＝リース (2012) によると、「とてつもなく不確実な状態で新しい製品やサービスを創り出さなければならない人的組織」とされている。本庄 (2015) は、「創業間もないスタートアップ期の企業」と述べている。また、米倉 (2005) は、「VC、あるいは類似の金融機関・個人投資家の投資とさまざまな経営支援によって操業および事業展開を図り、短期間 (6～8年程度) に上場・売却等のイグジットと呼ばれる一連の手法によって大きなキャピタルゲインを実現する企業群」と定義している。

このように、スタートアップ企業については先行研究において統一した定義が存在せず、その表現も多岐にわたる。そこで本稿では、実際に地域金融ビジネスの現場で用いられている定義・分類に着目した。第一勧業信用組合理事長の新田信行氏は、スタートアップ企業を「スケール型」と「スモール型」の2種類に分類している (新田、2017)。スケール型とは、企業成長のスピードが速く、最終的にはIPO (新規株式公開) を具体的に描く企業とされている。一方、スモール型とは、企業成長のスピードはそれほど重視しない企業とされている。

スタートアップ企業に関する実証的な先行研究の多く¹は、イノベティブなスケール型の

企業に関するものであり、地域に密着したビジネスを展開するスモール型の企業については述べられていないのが現状である。また、スタートアップ企業の成長期の取引関係や成長要因などの研究はなされているが、創業期の段階については詳しく言及されていない。経済成長率が停滞している日本経済を活性化させるためには、スケール型スタートアップ企業が誕生することが求められるのは言うまでもないだろう。しかし、地域に密着した小規模な経営によって、地域経済の活性化に貢献するスモール型の企業に目を向けることも重要なのではないかと考える。よって本稿では、スモール型のスタートアップ企業に着目し、「不確実な状態で新しい製品やサービスを作り出す、地域に根差し、比較的小規模な経営を行う組織」と定義する。これを以降では「スモール型スタートアップ」とする。

1-2. 地域金融機関をとりまく現状

地域金融機関の営業エリア内では人口減少が進んでおり、それと同時に、中小企業・小規模事業者の数は年々減少している。10年以上前の段階で、金融審議会 (2007) は「地域密着型金融の取組みについての評価と今後の対応について」を公表し、地域金融機関による創業支援の機能の強化を指摘している。

協同組織金融機関である信金・信組は、比較的大規模な企業を取引の対象とする都市銀行や地方銀行と比べて創業者との心理的な距離がより近く、地域に密着した経営を行っている。また、信金・信組側にとっても、取引企業

¹ 本庄 (2001)、田路 (2008)、江島 (2010・2011)、岡室 (2012) などが挙げられる。

の利益が地域に還元されることを望んでいる。そのため、信金・信組は新規の企業を発掘する創業支援を行うには適当であると考え。よって、本稿では対象とする金融機関を地域金融機関の中でも特に地域に根差した経営を行っている協同組織金融機関（信金・信組）とする。

そして、本稿では信金・信組によるスモール型スタートアップの創業（起業）²期を対象とした支援について考察していく。

2. 信金・信組による創業支援の現状と課題

2-1. 創業の環境とアントレプレナーシップ

本節では、まず我が国における創業の環境について述べる。資金調達の面では、公的金融機関、民間金融機関双方の創業支援融資額は増加傾向にある。財務省（2018）によると、創業支援に力を入れている金融機関Aの創業融資額の合計は2011年には1,012億円であったが、2016年には2,055億円に倍増している。また、その貸出先の合計も2011年には16,465件であったが、2016年には28,392件に増加している。さらに、日本銀行金融機構局金融高度化センター（2017）は、信金・信組の創業支援融資額の合計は、2007年では967億円であったが、2015年は1,291億円に増加したとしている。

一方で、『中小企業白書2014年版』によると我が国の起業希望者³数、起業準備者⁴数は1997年以降減少傾向にあり、その結果、起業家数も2002年は38.3万人、2007年は34.6万人、

2012年は30.6万人と徐々に減少している。さらに、この10年間の我が国の開業率は、4～5%で推移しており、上昇には至っていない。このことから、融資実績は増加しているにもかかわらず、創業数に反映されていないのが現状であると分かる。

これについて岡室（2014）は「日本で起業活動の従事者が少ないのは、規制や資金調達の困難といった制度的な障壁よりも、そもそも起業を計画する人が少ないことによると考えられる」と述べている。また、中小企業庁（2018）によると、「日本では、起業を希望する者が創業に至る割合は米英並みである一方、そもそも創業に関心を持つ者が少ないことが課題である」という。

このように、我が国における起業活動を上昇させるためには、資金面だけではなく、創業者自身が創業に対して抱く心理的なハードルを下げるための支援が求められていると言える。

また、本庄（2010）によると、市場メカニズムがはたらくための重要な要素の1つが「創業」であり、また、創業を通じて新しく市場に登場する「スタートアップ企業」であり、さらにその背景に「アントレプレナーシップ」と呼ばれる起業家の行動があるという。山田・江島（2017）はアントレプレナーシップの社会的意義には「産業の新陳代謝」があり、「産業の新陳代謝」は経済の停滞の回復に効果が期待されると述べている。さらに、『中小企業白書2017年版』によると、起業希望者・起業準備者の多くは、

2 本稿では、創業と起業は同一のものとする。

3 『中小企業白書2014年版』によると、起業希望者とは有業者の転職希望者のうち、「自分で事業を起こしたい」、又は、無業者のうち、「自分で事業を起こしたい」と回答した者である。

4 『中小企業白書2014年版』によると、起業準備者とは、起業希望者のうち、「(仕事を) 探している」、又は、「開業の準備をしている」と回答した者をいう。

自身の身近に起業家・経営者がいることで影響を受け、起業への関心につながったという。つまり、起業希望者がスムーズに起業を実現させることで、起業無関心者⁵の周囲に起業経験者が増え、それにより起業無関心者が起業に関心を持つという好循環が生まれる。よって、アントレプレナーシップの養成は重要といえよう。

2-2. 信金・信組による創業支援の課題

ここでは信金・信組が実際に創業支援を行う上での課題について分析する。信金・信組による創業支援の課題について、先行研究とヒアリング調査から2つの課題を見出した。1点目は起業希望者の発掘、2点目は創業支援における組織体制である。

2-2-1. 起業希望者の発掘

信金・信組へのヒアリングにおいて、創業支援の課題として挙げられていたのが起業希望者の発掘である。昭和信用金庫へのヒアリングでは、起業希望者に対して創業セミナー⁶を開催しているものの、実際にセミナーに来る人が少ないということが課題であるという。よって、創業セミナーに来る起業希望者を発掘していくことが重要である。また、さわやか信用金庫へのヒアリングでは、新たな創業をどう生み出していくかが課題であるという。

この課題を解決するためには、信金・信組が地域内のそれぞれの創業支援機関と連携する必要があると考える。信金中央金庫地域・中小企業研究所によると、地域金融機関と自治体は

創業支援に関する様々な情報を所有しているため、足りない情報を共有し合うことで互いの相乗効果も期待できる。そのため、両者が連携して取り組むことが望ましい。また、認知度が低い信用金庫では起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という（信金中央金庫地域・中小企業研究所、2018）。

さらに、多摩信用金庫へのヒアリングによると、行政による創業支援では支援の対象がその市域内に限定されてしまうため、創業支援を行うNPOやインキュベーション施設などの創業者を支援する機関と市域を超えて広域に連携することが重要であるという。金融機関Aへのヒアリングでも、同様の理由で、信金・信組が創業支援を行う上ではNPOや地域のインキュベーション機関など、創業者を支援する企業と連携する必要があるという。

このように行政や創業支援機関との連携によって、情報の蓄積と共有ができるだけでなく、創業支援の認知度の向上が新たな創業者の発掘につながると言える。

2-2-2. 創業支援における組織体制

信金・信組による創業支援の課題としてもう一つ挙げられていたのが、創業支援における組織体制である。信金・信組は地域密着という特徴を活かし、比較的規模の小さな企業に対して支援を行うことで、地域活性化に貢献することが求められている。近年の信金・信組による創

5 「中小企業白書2017年版」によると、起業無関心者とは、現在起業に興味がない者を指す。

6 ヒアリングによると、創業セミナーとは、創業を準備している者に対して、経営知識（財務・法務）の定着や、資金繰りなどのノウハウを教えるものである。

業支援では、融資のみならず、セミナーの開催やインキュベーション施設の運営などを行うことが増えてきている。

『中小企業白書2015年版』によると、起業・創業支援に「大いに取り組んでいる」とする金融機関が信金では約3割、信組では約2割を占める。また、「ある程度取り組んでいる」を含めると信金では約9割、信組では約7割に上った。このことから、信金・信組では創業支援に対してある程度の積極性を持って取り組んでいることが分かる。その一方で、金融機関Aへのヒアリングによると、信金・信組は創業支援の経験が浅く、創業者への情報提供においては金融機関Aまかせになっているとの声も聞かれる。

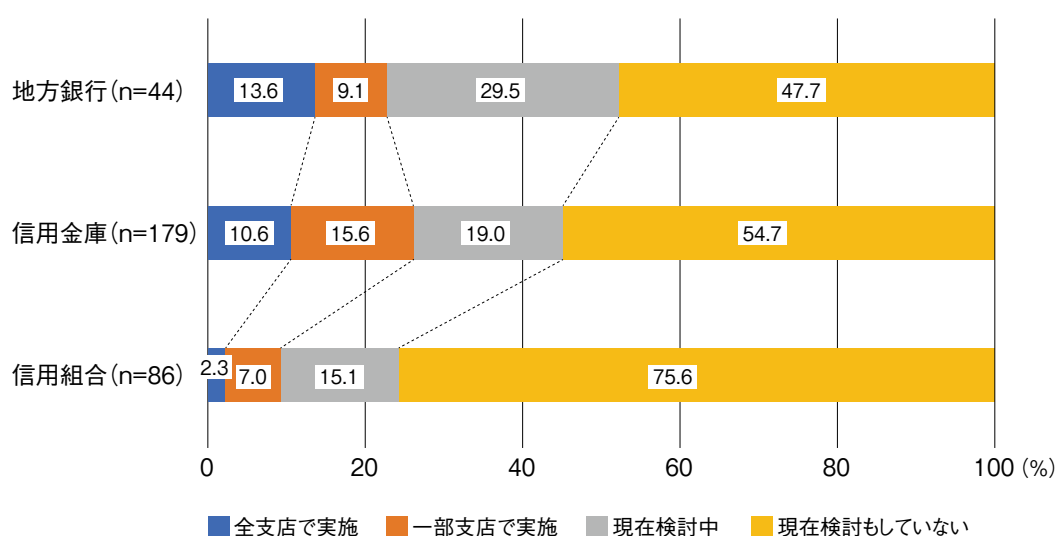
『中小企業白書2015年版』によると、地域金融機関における創業支援の専門チーム⁷の編成について、信金では19%が現在検討中、54.7%

が現在検討もしておらず、信組では15.1%が現在検討中、75.6%が現在検討もしていないという結果だった（図表1参照）。

西武信用金庫へのヒアリングによると、創業支援は各支店のそれぞれの担当者が行い、支店内には創業支援を専門的に行う担当者はおらず、営業などと兼ねているという。また、本店には創業支援専門の部署はなく、中小企業支援を行う部署の中に創業支援担当者が数名在籍している。しかし、本部の当該部署には融資審査の機能がなく、創業支援の企画に注力しているため、実際の創業支援は各支店、各担当者まかせになってしまっている。さらに、配属される支店によって周辺地域の創業数が異なるため、個々の創業のノウハウに差が出てしまうことなどが課題であるという。

同様に、昭和信用金庫へのヒアリングによると、創業支援は主に支店の担当者によって行わ

図表1 地域金融機関における創業支援の専門チームの編成実績（2015年）



出所：「中小企業白書2015年版」より筆者作成。

7 創業支援の専門チームとは支店に在籍する創業支援を専門に行うものを指す。

れるので、創業支援は各支店任せになってしまっているのが現状であるという。支店間での創業支援のノウハウや情報の共有は行っておらず、担当者の中でもノウハウの差があるので、その差を埋めることが必要であるという。

このように、2015年の時点で信金・信組では創業支援の専門チームがほとんど組織されていない状態であることがわかり、その上ヒアリング調査から現在でもこの課題が存在していることが窺える。信金・信組においては、一般的に創業支援専門担当をおくほどの人的余裕がなく、支店の担当者まかせという課題が常態化している。

3. 信金・信組と自治体やNPOなどとの広域連携による起業希望者の発掘と創業数の増加

2章では、信金・信組による創業支援の課題について、起業希望者の発掘と、組織体制の2点から述べてきた。3章ではこれらの2つの課題を解決した多摩信用金庫の事例を紹介する。

多摩信用金庫では、本部（東京都立川市）に創業支援の専門の担当者を設置している。これを中心として、創業支援センター TAMA⁸（以下、TAMAとする）というプラットフォームを構築し、多摩地域のNPOやインキュベーション施設など各種の創業支援機関や自治体と広域に連携を図っている（**図表2**参照）。多摩信用金庫へのヒアリングによると、創業支援のネットワークを構築することによって支援機関同士

で情報の共有が可能になるため、創業者への対応が迅速かつ的確に行え、支援の質を高めることができるという。また、支援機関の連携によって得た情報をTAMAに集約することで担当者のノウハウの差が埋まり、創業支援の質のばらつきをなくすことができる。今後も連携を拡大することで多くの支援機関を巻き込み、地域で一体となって創業の活性化に取り組んでいきたいという。

NPO法人My Style⁹へのヒアリングによると、多摩地域の各自治体は郊外型の都市という点で地域同士が非常に似た特徴を持っている。そのため、ある地域の課題が別の地域で解決できている場合、TAMAというプラットフォームを介することで、現場で知った情報をTAMAに蓄積し、その情報を他の現場でも活かすことができるという。

多摩信用金庫へのヒアリングによると、行政単独で支援を行う場合は、その市域のみの支援に限られるので、地域全体の創業の活性化には繋がりにくいという。例えば、自治体の広報紙を用いて広報を行う場合、一般的にその市域でしか広報をすることができない。この課題に対し、多摩信用金庫は多摩地域全体の広報紙¹⁰を自治体と連携して発行し、創業セミナーや多摩地域で創業を果たした企業の情報を掲載している。これによって、市域を超えて多くの人々に多摩地域全体の創業支援を周知できる上、自治体の広報誌は公的信用力や発信力が強いため、起業希望者を発掘する一助となる。

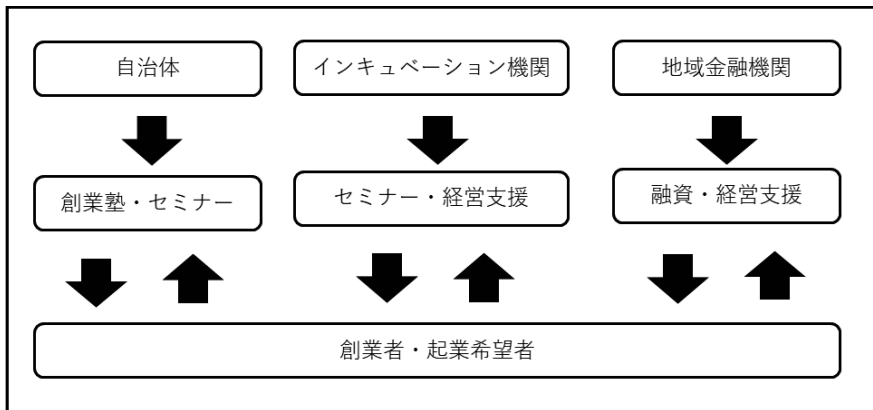
8 創業支援センター TAMAのwebページによると、創業支援センター TAMAとは、「東京都インキュベーションHUB推進プロジェクト事業の採択を受け、多摩信用金庫が運営する創業支援のプラットフォーム」である。多摩信用金庫へのヒアリングによると、郊外に位置する多摩地域では都心回帰により人口減少が見込まれている。将来的に地域が発展していくためには多摩地域に魅力のある産業を生むことが必要であるという。そのため、多摩信用金庫では起業希望者を発掘し、地域に根ざした企業を創業させていくことに力を入れている。

9 創業支援センター TAMAと連携し、創業セミナーや創業者向けの交流会を開催しているNPOである。

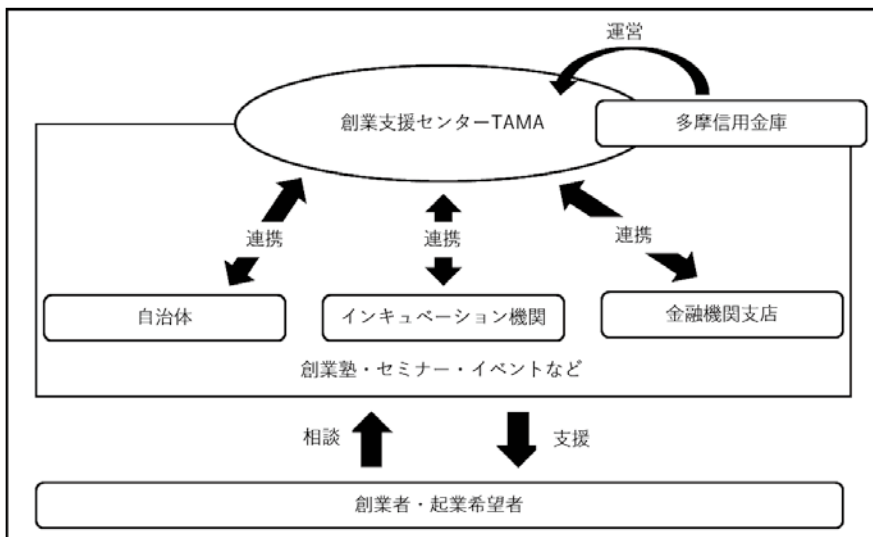
10 「広報たまちいき」である。

図表2 協同組織金融機関による創業支援：従来型とプラットフォーム型

【従来型の個別対応型の支援体制】



【多摩信用金庫によるプラットフォーム型支援体制】



出所：多摩信用金庫へのヒアリングより筆者作成。

多摩信用金庫では、創業セミナーにおいても広域連携のメリットを活かしている。創業セミナーでは、創業経験者と創業を支援した多摩信用金庫の担当者やNPOなどの創業支援機関の双方を登壇させている。このような創業セミナーは他の金融機関ではあまり見られない取り組みである。これにより、創業のプロセスを創業する側と支援する側の双方の目線で知ることができるため、起業希望者が創業のイメージをよ

り具体化することができ、アントレプレナーシップの向上に寄与すると考えられる。さらに、この取り組みによってNPOなどの創業支援機関の認知度向上を図っているという。

また、前述のように似た特徴を持ち合わせる自治体がある一方、地域ごとに求められる支援に差があることもある。その際は、多摩信用金庫の担当者が自治体の担当者へヒアリングを重ねるほか、多摩信用金庫の各支店からの情報を

吟味した上で、担当者がその地域のニーズを把握し、創業支援を行っているという。たとえばある地域では、その地域のニーズに合わせた女性向けのセミナーや税務・マーケティングに特化したセミナーなどを行っている。

さらに、多摩信用金庫は起業希望者を発掘するために、創業経験者を講師として招待し、創業時のノウハウや経験を伝える小規模な交流会¹¹を定期的に開催している。この交流会は参加者の情報交換の場やネットワーク作り以外に、起業無関心者に対して動機づけを図ることで地域の創業機運を高めることを目的として開催されている。

多摩信用金庫の創業セミナーを経て創業した企業の一つに、あうりんこ ENGLISH STUDIO¹²（東京都西東京市）がある。支店の担当者に紹介されたことがきっかけで、西東京市の創業セミナーに通うことになった。この創業セミナーを卒業することで、創業融資を受けることができたほか、税理士や起業希望者と交流し、創業のイメージを具体化することができた。このような支援により、創業の実現につながったという。

長嶋（2016）によると、本部に創業支援専門の担当者を設置し、そこを中心として地域内の行政やNPOなどの創業支援機関と広域に連携して創業支援を行った結果、多摩地域の創業数は2013年度の473件から、2015年度の823件と大きく増加しているという。このことから、多摩信用金庫は起業希望者の発掘と、創業支

援における組織体制という2つの課題を解決し、創業数の増加に成功しているということがわかる。

4. 創業後の支援

ここまで創業前の支援について述べてきたが、信金・信組が創業後にも継続して支援を行っていくことで、地域内で創業したスモール型スタートアップの安定した成長を促すことが可能になるのではないかと考える。『中小企業白書2011年版』によると、創業者が創業を決意したきっかけとして「資金面の目途がたった」が最も多くあげられていた。その一方で、創業後の課題として「資金調達」という回答が約4割を占め、「質の高い人材の確保」に次いで二番目に多かった。また、東京商工会議所（2013）によると、創業してから苦労した、苦労している課題については、「資金調達」が51.6%と最も高く、次いで「販路開拓」が50.9%、「人材確保」が38.1%であった。これらのことから、資金調達に目途がたち創業しても、創業後にかかる様々な費用を賄いきれず、再び資金調達の課題を抱える企業が多いということが分かる。

4-1. 信金・信組によるファンド

本節では創業後の資金調達の課題を解決する方法として信金・信組のファンドによる出資を提案する。フューチャーベンチャーキャピタル（以下FVCとする）へのヒアリングによると、

11 当初はブルームカフェという70名程度の大規模なイベントを開いていたが、開催していく中で地域全体の創業には小規模で地域のニーズに合ったイベントを開催する必要があると考え、現在では、ミニブルーム交流カフェという名称で20名程度の規模とし、各市町村や商工会と共催している。

12 あうりんこ ENGLISH STUDIOは2017年に開業した地域に根付いた英会話塾である。創業者である臼井あゆみ氏は創業後、ミニブルーム交流カフェに登壇し、創業スクールや創業融資に関しての講演を行った。

創業直後は売上の目途が立たないため自己資金が不足しがちであるという。企業はさらなる融資を必要とするが、金融機関は融資をする際、企業の返済能力を重視するので、自己資金が不足している創業直後の企業は資金調達が難しくなる。また、B信用金庫へのヒアリングによると、創業後の融資においては、企業の自己資金が少ない場合は創業者が希望した金額を融資できない場合があるという。

よって、創業後に融資を受けるには、企業は自己資金を拡充することが重要となる。そこで本節では、創業後に自己資金を拡充することのできる信金・信組が組成するファンドによる出資について言及する。信金・信組が地域に根差したスモール型スタートアップを対象としてファンドを開設している例は全国的にあまり多くない。そこで、スモール型スタートアップを対象とする第一勧業信用組合の「かんしん未来ファンド」を取り上げる。

第一勧業信用組合へのヒアリングによると、このファンドは地域活性化を最終目標とするファンドである。営業エリア内の熱意のある起業希望者や若者の創業の機会を確保し、また金融機関としては短期的な利益を追及せず、長期的に支援することでスモール型スタートアップと共に地域経済の成長を図るものである。主な支援対象は、創業してまもない事業者である。地域に密着した経営を行い、規模の小さい信金・信組がファンドを用いて企業に資金供給するのはかなりリスクが大きい。しかし、第一勧業信用組合はリスクを恐れず、ファンドによるスモール型スタートアップへの支援という新しい

取り組みに挑戦している。

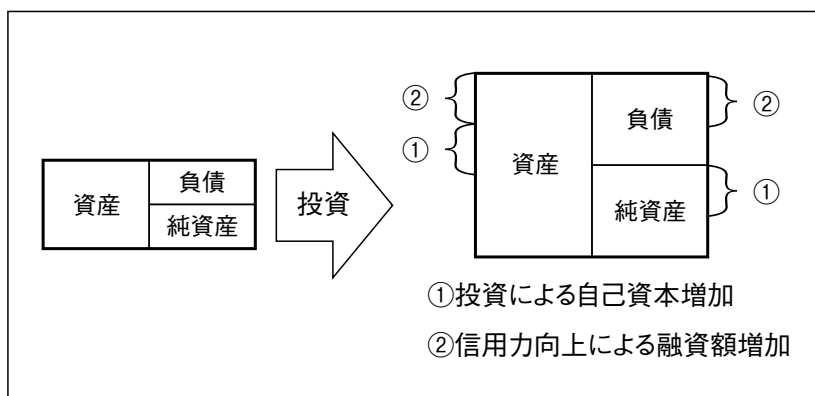
かんしん未来ファンドからの出資を受けたスモール型スタートアップの一つに、株式会社オールユアーズ（東京都世田谷区）¹³がある。同社は創業後1年目に第一勧業信用組合から融資を受け、2年目にかんしん未来ファンドから出資を受けた。オールユアーズへのヒアリングによると、このファンドからの資金調達面におけるメリットは2点あるという。ファンドの出資に対しては返済義務がないことから、①自己資金が増加し、財務状態が健全化するので、第一勧業信用組合を含めた金融機関からの借入が容易になる。②長期的な目線で経営を行うことができる。例えば、大規模なシステム投資や店舗設営のための資金など、すぐに利益が回収できない業務に資金を当てることができる。つまり、ファンドからの出資により、企業は自己資金が拡充されるので長期的な目線で経営を行うことができ、なおかつ金融機関から融資を受けやすくなるのである。

第一勧業信用組合へのヒアリングによると、スモール型スタートアップが長期的に健全な事業展開をしていくためには、融資の割合を増やしていくことが重要であるという。創業期に融資を受けるためには、経営者自身である程度の自己資金を準備することが求められる。しかし、自己資金が足りなくてもファンドからの出資により自己資金を拡充することで、融資が受け易くなる（図表3参照）。

またFVCによると、創業期にはかかせない広告宣伝費や研究開発費は、設備投資などと違い商品の売り上げにどの程度寄与したかが分

13 株式会社オールユアーズは、機能性を重視したオリジナルウェアブランド「DEEPER'S WEAR」の企画や開発、販売を行っている。

図表3 ファンドの出資による貸借対照表の変化



出所：第一勧業信用組合へのヒアリングより筆者作成。

からないという。したがって、こうした費用をまかなうための融資を金融機関はあまり行わない。しかし、ファンドであればこの費用に妥当性があれば出資をすることが出来るという。よって創業期に、企業の自己資金を補充する¹⁴方法として信金・信組のファンドによる出資は資金調達を円滑にさせるため、スモール型スタートアップの成長に有効であると言える。信金・信組のファンドによる出資と融資を上手く組み合わせ、補填しあうことが重要である。

4-2. 創業アシストパートナーの支援によるスモール型スタートアップ産出サイクル

本稿では、信金・信組による創業支援の課題として起業希望者の発掘と金融機関の組織体制について言及し、その課題を解決した多摩信用金庫の事例を述べた。さらに、創業後の資金調達を支える方法として、信金・信組のファンドによる出資に言及した。

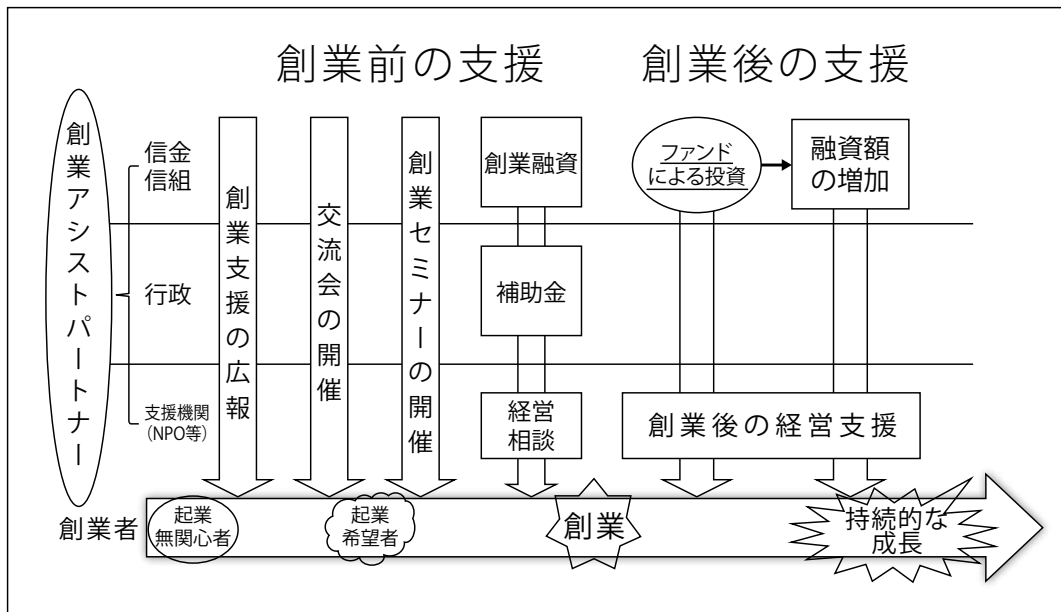
これらの二つの事例を組み合わせ、信金・信

組が行政やNPOなどと連携してスモール型スタートアップの創業を促進し、その成長支援を行うことによって、地域で新たな創業の循環を生み出す「スモール型スタートアップ産出サイクル」を提案する。

まず、信金・信組と行政、また地域内のNPOなどの支援機関が連携して創業支援の広報を行う。この3者を本稿では「創業アシストパートナー」と名付ける（図表4参照）。ここで中心的役割を果たすのは、信金・信組である。まず、3章で述べた連携による利点を活かし、地域内で創業アシストパートナーが広域的に広報活動を行い、起業希望者に幅広く情報を伝える。次に、創業アシストパートナーが連携して創業セミナーを行う。この創業セミナーで財務・法務などの経営知識や、創業後の資金繰りなどについて創業者に知識を提供する。この創業セミナーには実際に支援を受けた創業経験者に加え、実際に創業を支援した人も参加する。これにより、創業に対して具体的なイメージが沸く

14 FVCへのヒアリングによると、ファンドは自己資金の拡充効果だけではなく、出資の審査の際に提出された事業計画書に基づいた収益が得られていない企業に対し、リスクファクターを取り除き利益を上げるために企業の「伴走者」として財務諸表の健全化を支援するといった事業改善効果をも持ち合わせているという。

図表4 創業アシストパートナーによる創業支援



出所：筆者作成。

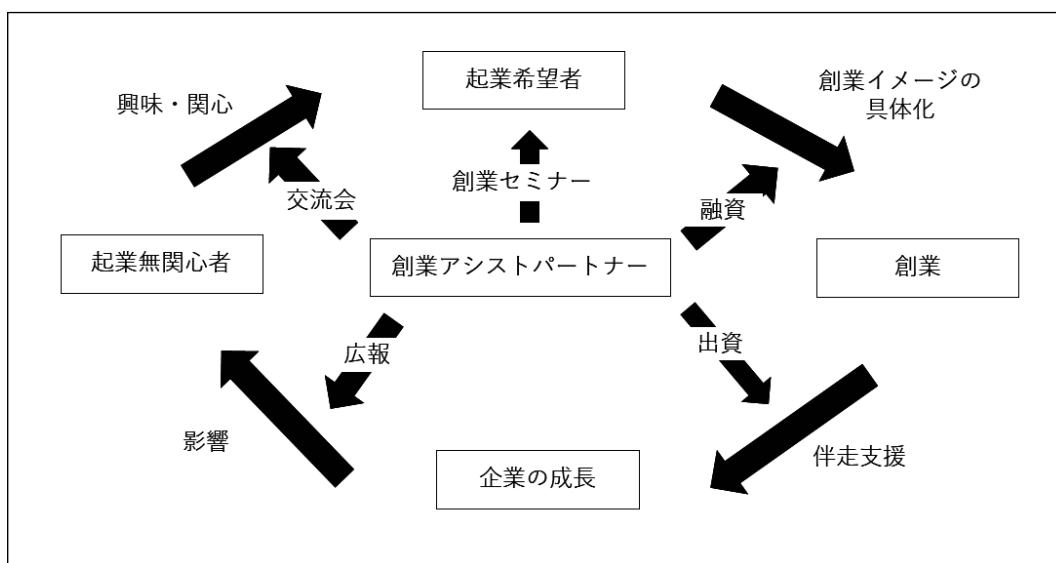
ため、起業希望者の創業に対する不安が和らぐきっかけの一つとなる。このような創業アシストパートナーによる熱心な創業セミナーは、起業希望者が創業に対して前向きに考えるようになり、実際の創業に効果的であると考えられる。

創業した後は信金・信組のファンドによる出資を受け、自己資金を拡充させることができる。これにより、創業後にもさらに融資を受けることができ、持続的に経営を安定させることにつながる。また、支援機関も創業後の経営面の相談や支援を行う。このような伴走支援によって、創業アシストパートナーから支援を受けて創業を果たした企業が地域の中で持続的に成長する後押しをする。そして、創業アシストパートナーによる多角的な広報活動により、地元で成長した企業の情報やセミナーの情報などが起業無関心者にも伝わるだろう。このような企業の成長は、それまで創業を意識してこなかった起業無関心者にも影響を与える。起業無関心者が

広報によって刺激と影響を受け、信金・信組が主催する創業経験者との交流会に参加することで、創業を身近に感じるようになる。そこで創業経験者がその体験談や知識を起業無関心者に教えることで起業無関心者の心理的負担を軽減し、創業への興味と行動を喚起することができる。こうして、起業無関心者が起業希望者になり、創業につながる循環が生み出されていく（図表5参照）。

つまり、地域内で広報や創業セミナーを行い、創業を生み出すことは、起業無関心者のアントレプレナーシップの向上に寄与し、やがては起業希望者を生み出すきっかけとなるのである。信金・信組は融資の審査や事業性評価をしているため、将来的な企業の成長を最も評価できる機関である。したがって、信金・信組が地域全体で創業を促進させ、自らの営業エリアを活性化しようという熱意を持ってこれを主導することが望ましいと考える。

図表5 スモール型スタートアップ産出サイクル



出所：筆者作成。

このように、地域内の起業希望者を発掘し、地域全体を活性化させようという強い意志を持った主体のもとで、起業希望者の創業を促し、創業後にファンドによる出資で自己資金を拡充させることによって企業を持続的に成長させる。そして、その創業経験者が交流会やセミナーに参加することで起業無関心者にも影響を与え、やがては次の起業家を生み出す。このような循環、すなわち「スモール型スタートアップ産出サイクル」が構築されることにより地域内で創業が増え、地域経済の発展につながると考える。信金・信組にとっては自らの存続のために、このスモール型スタートアップ産出サイクルを主導していく必要がある。

おわりに

本稿では、信金・信組が地域の行政やNPOなどの創業支援機関と連携して支援を行うことにより、継続的に地域内の創業を生み出すこと

ができると述べた。開業率を上昇させ、持続的な経済成長を目指す我が国では、新規の企業が出現し成長することに対する期待は大きい。また、利ザヤによる収益の低下により、自らの経営の存続が危ぶまれている信金・信組にとっても、新たな取引先となる地域に根差したスモール型スタートアップを持続的に生み出すことが求められている。「スモール型スタートアップ産出サイクル」を実現することによって、スモール型スタートアップと信金・信組とが共存共栄の関係となろう。

ヒアリングを通じて信金・信組による創業支援の課題について、起業希望者の発掘と創業支援の組織体制の2点を見出した。本稿では、信金・信組主体となり地域の行政やNPOなどの支援機関と連携することによって創業支援のノウハウが蓄積され、さらに、3者が連携して創業支援の広報や、創業経験者との交流会、創業セミナーなどの支援を行うことで、地域全

体で起業希望者を発掘することができ、創業数を増加させる一助となる。また、創業後の資金面の課題に対して、ファンドによって自己資金を拡充することにより、企業の成長の礎を築くことができる。こうして成長した企業が、創業経験者として交流会や創業セミナーに参加し、地域の起業無関心者にも影響を与え、次の創業を生み出す起爆剤となる。このように、信金・

信組が様々な支援機関と連携を図ることで地域内の起業希望者を発掘することのできる「スモール型スタートアップ産出サイクル」を構築することは地域の創業を活発にすることに寄与する。本稿の提案が導入されることで地域での創業が活発化し、地域の経済発展につながることを確信している。

【調査先一覧】

信金・信組へのヒアリング

金融機関名	貸出金残高	従業員数	所在地
第一勧業信用組合	2,456億円	386人（役職員数）	東京都新宿区
多摩信用金庫	1兆720億円	2,225人（役職員数）	東京都立川市
城南信用金庫	2兆1,967億円	2,108人	東京都品川区
さわやか信用金庫	8,017億円	1,139人	東京都大田区
西武信用金庫	1兆6,642億円	1,200人	東京都中野区
横浜信用金庫	1兆73億円	1,272人	神奈川県横浜市
昭和信用金庫	1,820億円	331人（役職員数）	東京都世田谷区
大東京信用組合	310億円	604人	東京都港区

その他企業へのヒアリング

組織名	資本金	従業員数	所在地	事業内容
NPO法人My Style		9人	東京都小平市	創業支援センターTAMAと連携している創業支援機関。地域の課題解決を目指している。
株式会社 日本政策金融公庫	4兆1,969億円	7,364人	東京都千代田区	政府系金融機関として、民間金融機関と協調して創業支援に取り組む。
株式会社オールユアーズ	9,615万円	4人	東京都世田谷区	オリジナルウェアブランド「DEEPER`S WEAR」の企画・開発・販売をしている。
あうりんこ ENGLISH STUDIO	不明	不明	東京都西東京市	創業支援センターTAMAから支援を受けた英会話塾。
フューチャーベンチャー キャピタル株式会社	19億4,300万円	39人	京都府京都市	信金・信組と連携してファンドを開設しているベンチャーキャピタル。

【参考文献】

- エリック＝リース (2012) 『リーンスタートアップ』
(井口耕二訳)、日経BP社。
- 岡室博之 (2014) 「開業率の低下と政策措置の有効性」、
『日本労働研究雑誌』第56巻第8号、30-38。
- 加藤雅俊 (2018a) 「スタートアップ企業のイノベーション活動—文献サーベイによる政策課題の検討—」、
『商工金融』第68巻第6号、5-22。
- 加藤雅俊 (2018b) 「スタートアップ企業の成長—創業活動を通じた経済活性化へ向けて—」、
『イノベーションを通じた生産性向上に関する研究会報告書』、
財務総合政策研究所。
- 中小企業庁 (2011) 『中小企業白書2011年版』。
- 中小企業庁 (2014) 『中小企業白書2014年版』。
- 中小企業庁 (2015) 『中小企業白書2015年版』。
- 中小企業庁 (2017) 『中小企業白書2017年版』。
- 新田信行 (2017) 『よみがえる金融 協同組織金融機関の未来』、ダイヤモンド社。
- 本庄裕司 (2010) 『アントレプレナーシップの経済学』、
同友館。
- 本庄裕司 (2015) 「スタートアップ企業の資本構成」、
『組織科学』第49巻第1号、4-18。
- 山田幸三・江島由裕 (2017) 『1からのアントレプレナーシップ』、
碩学舎中央経済社。
- 米倉誠一郎編 (2005) 『ケースブック日本のスタートアップ企業』、
有斐閣ブックス。

【参考資料】

- 金融審議会 (2007) 「地域密着型金融の取組みについての評価と今後の対応について」、
https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20070405/02.pdf (2019年9月30日アクセス)。
- 公益財団法人東京市町村自治調査会 (2016) 「創業による地域活性化と自治体による支援に関する調査研究報告書」、
<https://www.tama-100.or.jp/cmsfiles/contents/0000000/594/00.pdf#search=%27%E5%89%B5%E6%A5%AD%E3%82%BB%E3%83%9F%E3%83%8A%E3%83%BC%E5%8F%82%E5%8A%A0%E8%80%85+%E5%A2%97%E5%8A%A0%27> (2019年10月10日アクセス)。
- 財務省大臣官房金融政策課 (2018) 「政策金融機関の現状について」、
https://www.mof.go.jp/financial_system/councils/ikenkokankai/shiryoku3_01.pdf#search=%27%E6%96%B0%E5%89%B5%E6%A5%AD%E8%9E%8D%E8%B3%87+%E6%8E%A8%E7%A7%BB%27 (2019年9月29日アクセス)。
- 信金中央金庫地域・中小企業研究所 (2018) 「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—」、
<https://www.scbri.jp/PDFkinyuchousa/scb79h29s33.pdf> (2019年9月30日アクセス)。
- 創業支援センター TAMAweb ページ、「創業支援センター TAMA について」、
<https://www.web-tamashin.jp/startup-tama/index.html> (2019年10月10日アクセス)。
- 中小企業庁 (2018) 「産業競争力強化法改正に伴う創業支援施策の拡充について」、
https://www.smrj.go.jp/doc/supporter/2018_supporter_startup_11.pdf (2019年10月8日アクセス)。
- 東京商工会議所 (2013) 「創業の実態に関する調査報告書」、
<http://www.tokyo-ccior.jp/file.jsp?id=41790> (2019年10月10日アクセス)。
- 内閣府 (2013) 「日本再興戦略—JAPAN is BACK—」、
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/saikou_jpn.pdf#search=%27%E6%97%A5%E6%9C%AC%E5%86%8D%E8%88%88%E6%88%A6%E7%95%A52013%27 (2019年10月14日アクセス)。
- 長嶋剛 (2016) 「たましんと多摩大学の創業支援の違いについて」、
<https://www.tama.ac.jp/topics/n-images/2016/07/26/project02.pdf> (2019年10月5日アクセス)。
- 日本銀行金融機構局金融高度化センター (2017) 「地域創生に向けた創業支援への取組み」、
https://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/rel170630b2.pdf#search=%27%E5%89%B5%E6%A5%AD%E6%94%AF%E6%8F%B4%E3%81%AE%E5%8F%96%E3%82%8A%E7%B5%84%E3%81%BF%27 (2019年9月29日アクセス)。