

信用金庫の創業支援施設の開設動向について

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役

とね かずゆき
刀襦 和之

(キーワード) 創業支援、インキュベーション施設、ハード面の支援、ソフト面の支援、費用対効果

(視 点)

わが国では廃業率が開業率を上回る状況が続いて久しい。官民を挙げた創業支援策が活発化するなか、信用金庫の間でインキュベーション（創業支援）施設を開設する動きがみられる。創業支援融資の実行や創業セミナーの開催などに加え、低価格・高品質なオフィスの提供といったハード面でも創業を後押しすることで、創業先等とのリレーション強化や自金庫の創業支援に関するPR効果が期待されよう。同施設開設時の課題とされた初期投資の回収問題についても、補助金等の活用で解決する事例が出てきた。

そこで本稿では、信用金庫のインキュベーション施設の開設事例として、東京都品川区に本店を置く城南信用金庫が平成30年4月に開設した「J-Create+（ジェイ・クリエイト・プラス）」を取り上げる。

(要 旨)

- 信用金庫の間で創業先等をハードとソフトの両面からサポートする「インキュベーション施設」を開設する動きが出てきた。
- 直近では、平成28年度に1金庫、29年度に1金庫、30年4月に1金庫が公的な補助金等を活用しつつ、同施設を開設している。
- 信用金庫が同施設の開設を検討する際の留意点は、①費用対効果の考え方、②同施設のPR・セールス手法、③フォローアップ体制の確立などである。
- 本稿では参考事例として、城南信用金庫が30年4月に開設した「J-Create+」を取り上げる。同施設は、24時間365日入退出が可能などの特長を有する。

はじめに

わが国では廃業率が開業率を上回る状況が続いて久しい。官民を挙げた創業支援策が活発化するなか、信用金庫の間でインキュベーション（創業支援）施設を開設する動きがみられる。創業支援融資の実行や創業セミナーの開催などに加え、低価格・高品質なオフィスの提供といったハード面でも創業を後押しすることで、創業先等とのリレーション強化や自金庫の創業支援に関するPR効果が期待されよう。同施設開設時の課題とされた初期投資の回収問題についても補助金等の活用で解決する事例が出てきた。

そこで本稿では、信用金庫のインキュベーション施設の開設動向について、東京都品川区に本店を置く城南信用金庫が平成30年4月に開設した「J-Create+（ジェイ・クリエイト・プラス）」を取り上げる。

1. インキュベーション施設の概要

インキュベーション施設とは、創業を計画する個人や創業から間もない中小企業等の成長を後押しするための施設で、インキュベ

ションオフィスやスタートアップオフィスなどの呼び名もある^(注1)。同施設は、低価格でのオフィス提供といったハード面の支援だけでなく、インキュベーション・マネージャー（IM）の配置などソフト面の支援が不可欠とされる（図表1）。

現状、同施設の初期投資を入居先からの家賃で賄うことは難しく、結果として公的な組織が運営するケースが大半を占める。

2. 開設の動向

(1) 注目の背景

近年、信用金庫の間でインキュベーション施設を計画・開設する動きがみられる。地域密着型金融機関である信用金庫は、将来の優良取引先の確保や地域経済の活性化などを目的に創業支援に積極的に取り組んでいる。創業支援は手間がかかる一方で一案件あたりの融資額が小さいことなどから大手金融機関の手掛けにくい分野とされ、信用金庫の活躍余地は大きい。そこで多くの信用金庫が創業支援融資を実行したり、創業を計画する個人向けに創業セミナーを開催したりしている。創業先に対するフォロー活動に力を入れる信用

図表1 インキュベーション施設に求められる役割（例）

ハード面の支援	・低価格でのオフィス（事務所）の賃貸 ・入居先等向けの共用設備の手当（コラボレーションの場合） ・交通の便が良いなど好立地であること（利便性の提供）
ソフト面の支援	・インキュベーション・マネージャーの配置 ・行政や金融機関などの支援 ・他の入居先等との交流の場の提供

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）1. 本稿では厳密な定義分けをせず、インキュベーション施設で統一する。

金庫も増えてきた。

同施設の開設は、これらの「ソフト面」の創業支援策に加え、創業先等が低価格でオフィス（事務所）を賃借できるような場を提供することである。専用の施設を整備・提供するため、「ハード面」での支援と位置付けられる。

信用金庫では10年以上前から同施設の開設事例があったものの、入居先から得られる家賃で同施設の開設および運営費を賄えないことなどから、普及は限定的であった。また、地域によっては公的な施設が既に整備されており、新たに信用金庫が同施設を開設するニーズの乏しいケースもあった。

こうしたなか、信用金庫の間で同施設の開設に注目が集まるようになった理由をあげると、①官民を挙げた創業支援の更なる強化が求められていること、②競合金融機関と異なる独自性のある創業支援策が求められていること、③創業先等が集積するコラボレーションやサロンに期待が集まっていることなどが考えられる。コスト面の問題については、公的な補助金等を活用することで解決を目指す事例も出てきた。例えば東京都では、「インキュベーション施設運営計画認定事業」に取り組み、認定事業者には、公益財団法人 東京都中小企業振興公社が「インキュベーション施設整備・運営費補助事業」を行っている^(注2)。

(2) 開設状況

信金中央金庫 地域・中小企業研究所の調査では、平成30年4月現在、東京都内の信用金庫を中心に8金庫で同施設の開設事例が確認された^(注3)。直近では、28年度に1金庫（東京地区）、29年度に1金庫（南九州地区）、30年4月に1金庫（東京地区）が公的な補助金等を活用し、同施設を開設している。

開設事例をみると、店舗体制の見直しなどで余剰となったスペース（支店の上層階や職員寮）を同施設に改装する事例、店舗の建替えに合わせて上層階を同施設にする事例などがある。1施設あたりの賃貸用オフィス数は数部屋から10部屋超まであり、現状、数十部屋を貸し出すような大規模なタイプはみられない。

いずれの事例も家賃収入の獲得を目的とした取組みではなく、中小企業支援（創業支援）や地域貢献を目的とする。そのほか、信用金庫が同施設を所有するものの、実際の運営は別会社に委託する事例もみられる。

3. 検討課題

今後、信用金庫が同施設の開設を検討する際の留意点は、①費用対効果の考え方、②同施設のPR・セールス手法、③フォローアップ体制の確立などである（図表2）。また、既に同様の施設が地元にある場合、④他の施設との違いや棲み分け、連携策についてコンセプトを明確にしておく必要がある。

(注)2. 同施設の整備・改修費の3分の2（上限5,000万円）の補助等がある。詳しくは、公益財団法人 東京都中小企業振興公社のHPなどを参照願いたい。

3. 各信用金庫のディスクロージャー誌およびホームページで確認

図表2 検討課題

費用対効果の考え方	インキュベーション施設の開設・運営に要する費用を入居先の家賃で賄うことは難しい。一定のコスト負担は広告宣伝費と位置付けるなどの考え方の整理が必要である。
同施設のPR・セールス手法	地方自治体などと連携し、既存の渉外担当者や窓口での案内以外のPR策を実施する必要がある。その一方で、オフィス数が限られるため、過度なセールスには馴染まない面がある。
フォローアップ体制の確立	インキュベーション・マネージャー（IM）を中心に、入居先へのフォローアップを充実し、同施設からの卒業（自立）を後押しする必要がある。
コンセプトの明確化	既に地元と同様の施設がある場合、自金庫の施設との違いや棲み分け、連携策についてコンセプトを明確にしておく必要がある。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(1) 費用対効果の考え方

費用対効果の考え方を整理しておく必要がある。同施設の開設・運営に要する費用を入居先の家賃で賄うことは困難である。ある程度のコスト負担は、自金庫の地域貢献・創業支援への取組みをPRする広告宣伝費と位置付ける事例がある。また創業段階から将来のメイン先を囲い込むことで、中長期的な取引の拡大に期待する意見もある。なお、近年は東京都のような地元自治体による補助事業などもみられるようになった。補助金等を有効活用することで、初期投資や運営費を抑えるのも一案であろう。

(2) 同施設のPR・セールス手法

同施設のPR・セールス手法を検討する必要がある。既存の渉外担当者や店頭では創業先等に同施設を案内することは難しいし、オフィス数に限りがあるので、全店一律でのセールス活動（いわゆるノルマ）にも馴染まない。そこで地元の自治体や商工会議所、大学などと連携し、同施設を案内する事例がみられる。また、自金庫の創業セミナーの中で同施設を紹介している事例もある。

(3) フォローアップ体制の確立

単に創業先等にオフィスを貸し出せば良い訳ではない。インキュベーション・マネージャーを配置するなどし、入居先が同施設を卒業（自立）できるまでフォローアップしていく必要がある。入居先に対し、定期的な面談や事業の報告などを義務付けている事例もある。また、本部および外部専門機関と連携し、金融面の支援を含むきめ細かいサポートに取り組んでいく覚悟が求められる。

(4) コンセプトの明確化

既に地元と同様の施設がある場合、入居先の獲得競争に陥る可能性もある。自金庫の施設について、他の施設との違いや棲み分け、更には連携策などのコンセプトを明確にしておく必要がある。

4. 取組事例

本稿では30年4月にインキュベーション施設「J-Create+（ジェイ・クリエイト・プラス）」を開設した城南信用金庫の取組事例を紹介する。同施設は、地域や社会に求められるビジネスを生み出すためのワークプレイス

となる。急速に変化し続ける環境の中で、社会に貢献し、新しい価値を生み出そうとする起業家たちが集う場所を目指す伴走型「成長支援型シェアオフィス」である。

(1) 経緯

東京都品川区に本店を置く城南信用金庫^(注4)は、平成30年4月、インキュベーション施設の「J-Create+」を大田区の蓮沼支店に開設した(図表3)。

同金庫が同施設を開設した経緯には、店舗体制の見直しがある。同金庫は、「地域応援企業」を掲げ、店舗の建替えなどに合わせて自然エネルギー設備や地元開放型の施設などを採用している。こうしたなか、蓮沼支店の建替え時に用いた仮店舗の有効活用策が検討俎上にあがった。当初は倉庫にする計画だったが、大田区が創業支援に力を入れていることなどを勘案し、インキュベーション施設に

することにした。

蓮沼支店の仮店舗は倉庫にする前提で建設してあったため、耐震強度などに問題はなく、内装の手直しで対応可能であった。また、改装にあたっては29年度の東京都「インキュベーション施設認定事業」の認定を受け、(公財)東京都中小企業振興公社より補助金を受けることができた。

なお、同施設の維持・管理は総務部となるが、運営は未来創造部および企業経営サポート部(なんでも相談プラザ)が主管する。また創業先等が同施設に入居する際は、同金庫との間で定期の賃貸契約を締結する。

(2) 施設の概要

① レイアウト等(ハード)

同施設は蓮沼支店の一部に位置付けられ、同支店とは通路でつながっている。仮店舗部分の2階・3階を活用し、2階に10オ

図表3 施設の概要

施設名	J-Create+ (ジェイ・クリエイト・プラス)
開設日	平成30年4月
所在地	東京都大田区西蒲田6-32-11 城南信用金庫蓮沼支店内
施設概要	入居室10室 別に共用施設あり
対象	①創業後5年以内の事業者、②入居後6か月以内に創業予定の個人 上記①もしくは②に該当し、かつ ・事業を成長させ、地域や社会に貢献したい方 ・成長支援型シェアオフィスとして、インキュベーション・マネージャーとの密なコミュニケーションおよび支援を希望する方 ・反社会的勢力に該当しない方
入居料	家賃1万円(月) 共益費1万円(月) 保証料10万円(入居時)
入居期間	入居日より2年間(必要と認められる場合、最長4年の利用が可能)

(備考) 城南信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)4. 平成30年3月末の同金庫の概要は次のとおりである。本店所在地：東京都品川区、預金残高：3兆6,325億円(譲渡性預金を含む)、貸出金残高：2兆1,967億円、店舗数：85店舗、常勤役員数：2,108人

フィスを構える（図表4）。また共用部分としてラウンジ、ミーティングスペース、キッチンなどがある。なお1オフィスあたりの床面積は5～10m²程度となる。

同施設の想定する入居先は、新しく事業を興す若い創業者等である。そのため、①従来型の金融機関店舗のレイアウトなどでは不便であること、②入居先にとって同施設が本社であり、一定水準の品質が求められることなどが想定された。そこで同施設の改装にあたっては、若いデザイナーに内装デザインを依頼し、椅子や机などの什器もハイスペックな仕様とした。全体を木目調で統一したほか、開放感を演出するため、天井はコンクリート打ちっぱなしに

し、さらに各オフィスの間仕切りにはガラス壁を使用している。

近年は休日や夜間に活動する創業先等も増えている。そこで同施設は入居先が24時間365日、自由に出入り可能な特長がある。入居先には同施設への入退室用のセキュリティカード（1先2枚）とオフィス用の鍵を貸与する。また、監視カメラによる防犯対策にも力を入れてある。

② 支援メニュー（ソフト）

同金庫は、同施設の入居先に対し、①専属のインキュベーション・マネージャーによる定期面談およびサポート、②創業期・成長期、各ステージに合わせた専門家の紹介、③同金庫のネットワークを活用した事業支援などを実施する。同金庫は同施設のオフィスを貸し出すだけでなく、伴走型（ハンズ・オン）の支援に力を入れており、インキュベーション・マネージャーが常駐する。同金庫「なんでも相談プラザ」による各種支援も行っていく。なお、同施設のインキュベーション・マネージャーは外部の専門家に委託しているが、将来的には同金庫の職員をインキュベーション・マネージャーに配置する考えもある。

③ 入居対象

同施設の入居対象は、創業5年以内の事業者または入居後6か月以内に創業予定の個人である。同金庫は、単純にオフィスを貸し出すことを良しとせず、インキュベ-

図表4 オフィスの様子



（備考）城南信用金庫撮影

図表5 利用条件

- 法人の場合、本社として利用すること。(営業所、支店、セカンドオフィスとしての使用は不可)
- 事務所として使用すること。(工場、倉庫および教室等の会場としての使用は不可)
- 危険物の持込み、悪臭・騒音の発生や発火の危険性のある設備備品の設置は不可。
- 営利事業を行うこと。
- 毎月1回以上、インキュベーション・マネージャーと面談し、支援を受けること。
- 決算書や試算表など、インキュベーション・マネージャーの求めに応じて、資料を提出すること。
- 同金庫が主催する入居者対象のセミナーなどに積極的に参加すること。

(備考) 城南信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ション・マネージャーとの月1回以上の面談や半年に1回の経営報告などを入居条件に盛り込んでいる(図表5)。その一方で幅広い創業先等の入居を促すため、入居条件に同金庫の口座開設を義務付けていない。

入居のための費用は、家賃・共益費ともに月1万円(月間2万円)である。また入居時に保証料10万円を納める必要がある。

(3) 入居までの流れ

同施設の入居までの流れは以下のとおりである(図表6)。同施設の案内方法は、営業店および「なんでも相談プラザ」による紹介、東京都の創業関連HPへの掲載などのほか、同金庫HPに専用ページを開設済みである。

入居を希望する創業先等は施設使用申請

書、事業計画書等を同金庫に提出し、入居審査を受けることとなる。選考は、提携する外部専門家、インキュベーション・マネージャー、未来創造部(部門長)、企業経営サポート部(部門長)などで行う。事業計画の内容などより入居を認める方向でまとまったら稟議をあげ、経営陣の了承を得ている。

(4) 開設1か月後の評価

同施設の開設について全国紙に掲載されたことなどから、多くの問合せが寄せられている。内覧を希望する具体的な入居希望者もみられ、30年4月現在3先の入居が内定済みである。オフィスの部屋数が10部屋であることから、同金庫では初年度に5オフィス程度の入居を計画している。

予想外だった点としては、会社をリタイ

図表6 入居までの流れ



(備考) 城南信用金庫資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ア・独立開業するシニア層からの照会が多いことがあげられる。同金庫では、この理由の一つに金融機関の運営するインキュベーション施設に対する創業者等のイメージ（金融機関が運営するインキュベーション施設＝堅い・審査が厳しい）があるとみている。そのため、大学などとの連携を強め、若い創業者等の入居も促していく考えである。

また、同金庫は30年7月から日本政策金融公庫と連携して「城南創業支援スクール」を開講しており、同スクールの受講者に同施設を案内していく。

おわりに

中小企業等の廃業・事業承継が社会問題化する一方で、新たな創業先を増やすことにも注目が集まっている。信用金庫にとって創業支援は地域活性化や将来の取引先の育成にもつながるため、その重要度は高まりこそすれ、低下する可能性は低いだろう。

本稿で取り上げたインキュベーション施設は、費用対効果の面などで課題を有するものの、自金庫の創業支援に対する姿勢を打ち出すツールとして効果が大いのではないだろうか。