

第3章 信用金庫を中心とした支援の先進事例

本章では、信用金庫の先進的な事例について取り上げる。

第2章で述べられたように、地域経済が活性化するためには「金融機関が顧客との間で親密な関係を長く維持」し、その関係の中で蓄積された情報を基に金融サービスの提供が適切に実行・定着される必要がある。そしてそのために、金融機関は地域社会の人々や企業からの「信頼」を獲得・強固にすることが必要で、さらに信頼獲得のためには金融機関の「地理的近接性」と「コミュニティの凝縮性」という条件が満たされなければならないことが挙げられた。

上記2つの条件を考えたとき、まず金融機関が営業対象としている地域社会との近さ（人々や企業との新密度）で違いがある可能性が考えられる。また、組織形態という視点も、金融機関と地域社会との近さを部分的に説明するために役立つであろう。

株式会社組織である地方銀行と第二地方銀行とは異なり、信用金庫や信用組合は地域の人々を利用者・会員とし、「その地域の発展」のために営業を行う協同組織金融機関であり、地場産業に欠かせない中核企業や、地域の雇用維持という側面から小規模・零細企業との間でも積極的に関係を持っている。取引対象としている中小企業の規模等において地方銀行と異なる部分は考えられるものの、機動力という点においては信用金庫や信用組合は優れているといえると考えられる。

そこで、この章ではまず信用金庫を対象にどのような取り組みを行っているのかを取り上げ、これまでの取組みの中から見えてきた課題にはどのようなものがあつたのか等について確認する。

（1） 大阪市信用金庫：技術のデータベース化とその効果的活用

市信 PLUS 事業 概要とポイント

大阪市信用金庫（以下大阪市信金）が力を入れている地域活性化への3つの取組み³のうち、取引先中小企業の販路拡大へ向けた支援事業として市信 PLUS 事業がある。その中で、まず彼らが行ったのは、取引先企業が持っている技術について、その情報を効果的に収集・分類するシステムを作ることであつた。各支店の担当職員が取引先の中で「特徴的な技術を持っている」あるいは「おもしろいことを行っている」企業の情報をピックアップし、その情報を本店の企業支援センターに集約させる。次に本店のセンター（企業支援センター）職員がそれぞれの企業を改めて訪問し、企業調査・特許調査等を実施して詳しい情報を再集計する。そして、これらの情報を独自の調査項目、画像、資料をセットにした上で、データベースとして構築するのである。

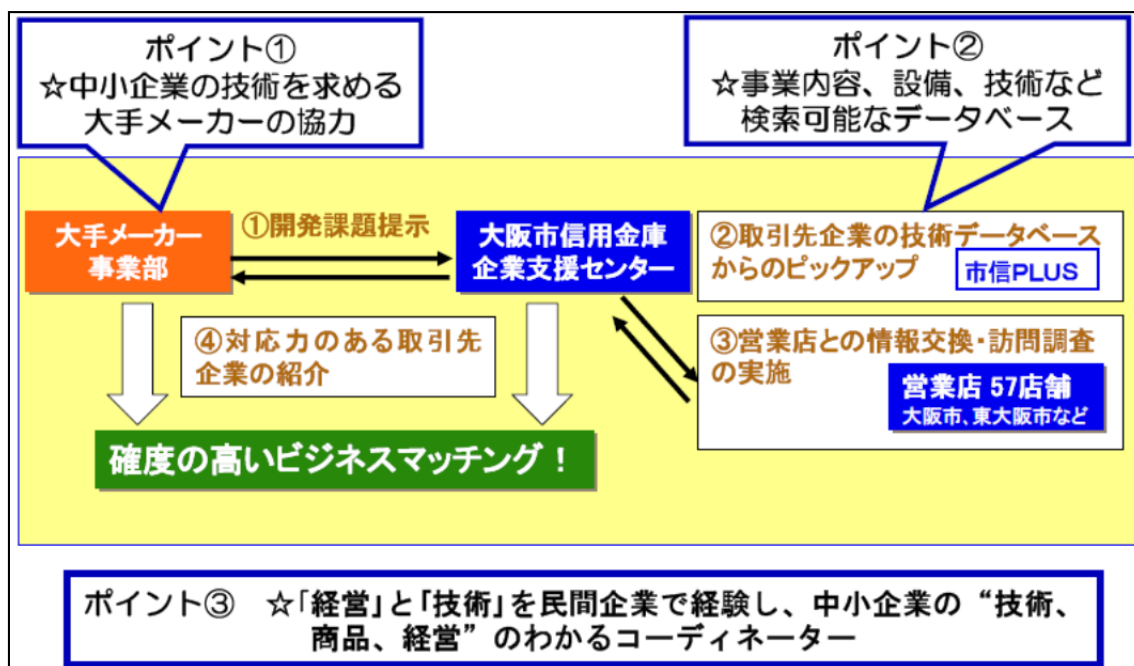
次に彼らが行ったのは、（自身の直接の取引先ではなくとも）中小企業との取引を希望する大手企業との関係を築くことである。企業支援センターが、関西に本社を置く電機、

³ 大阪市信用金庫は、「取引先製造業の販路拡大」「商店街の活性化」「経営者の人材育成」のための事業にそれぞれ取組み、大阪市経済の活性化へ向けた包括的な取組みを行っている。

住宅設備、自動車等などの大手メーカーと交渉し、協力関係を構築する。そして、これらメーカーから製品化を考えているテーマや技術課題などの情報を提供してもらい、その課題に対して活用できる中小企業の技術をマッチングさせることにしたのである。中小企業にとっては自社の技術をビジネス化するチャンスが広がることになる⁴。また、大手メーカーにとっては紹介された中小企業の技術レベルや経営力を改めて審査する必要がないため、大幅なコスト削減になる⁵。紹介した中小企業の事業が軌道に乗れば、信金自身にとっても安定的な融資先を増やすことにつながるため⁶、全ての関係機関が Win-Win の関係となりうる⁷。

ここまでの過程においては、中小企業の保有する専門技術の評価や大手メーカーの課題把握など、信金の職員だけでは対応できず専門家からの意見が必要となるが増えるため、必要に応じて中小企業基盤整備機構（以下中小機構）や自治体や大学研究者などの人材を、外部専門家として活用する。

図表 3-1 市信 PLUS 事業における販路拡大の取組み



（出所）大阪市信金からの提供資料：「地域活性化のために取引先中小企業の販路拡大等に向けた取組みより」

⁴ 具体的には、「販路が確実に得られる」、「創業・新事業の機会が増える」、「国内事業所いながら海外事業に取り込むことができる」など。

⁵ 大企業は、自らのコスト負担なく中小企業に対するチェックを入れることができ、金融機関による良質なコミュニケーションに裏付けされた中小企業の紹介を受けることができる。

⁶ 地域のビジネスチャンスを創出できるうえ、事業の成長に伴って金融機関としての資金供給先を拡大することができる。

⁷ 全ての関係者が何らかの恩恵を受けられるこの関係を、大阪市信金では「共創」と呼んでいる。

コーディネーターの気づき・翻訳

市信 PLUS 事業は、ネットワークが弱い中小企業と、(技術力を持った中小企業を求めている) 大企業とをマッチングするという取組みである。この取組みの中で、金融機関の現場担当者に特に求められるのは、まず「取引先企業の特徴を少しだけ気づくこと」だという。どれほど担当者が頻繁に担当の中小企業を訪問したとしても、企業の専門技術のすべてを理解できるわけではない。そのため、各担当者には、企業の技術やアイデアの特徴に気づくことだけに集中させたのである⁸。ここで気づいた内容を、本部や専門家に転送し、専門技術を欲しがっている大企業と結び付ける。こうしたコーディネーターとしての役割こそが、地域金融機関として求められている姿と考えたのである。

中小企業の専門技術をこのようにマッチングさせることは、多くの場合困難である。なぜならこれらの中小企業は、自社が持つ技術の内容やノウハウはもちろん理解しているが、その技術をどのようなところが欲しているか、またその技術をどのように外部に発信するかなどについて熟知している企業が多いとは考えにくいからである。ところが、外部専門家のネットワークを活用し企業評価のノウハウをある程度蓄積させていて、なおかつ日常的な取引の中で経営者との信頼関係を築けている地域の金融機関ならば、橋渡しの役割を担うことができる。また金融機関から紹介された企業であれば、大手企業もコスト面のメリットがある。更に、金融機関にとっては、もし中小企業が大手企業とのマッチングがうまくいけば、その中小企業自身の販路も拡大することになり、資金需要の増加につながる⁹。また、他の金融機関との金利競争を行うリスクを減らすことも可能となる。

大阪市信金の担当者によれば、担当者が気づいた内容は本部に持ち帰り、専門家のアドバイスを受けつつ「技術の翻訳」をすることまで行っている。この翻訳作業を行うことで、技術を欲しがっている大手企業とのマッチングがいっそう行いやすくなる。信用金庫関係者や金庫の外部有識者で理解が難しい場合には、中小機構のような公的機関を活用し、さらに広い範囲から専門家の意見を聞くことも行っているそうである。

この技術の翻訳についてもポイントがいくつかある。1つめは、中小企業の持つ専門技術や特徴をきちんと整理し、データベース化することである。企業の製品情報、事業内容だけでなく、商品の写真、特許、マーケティング情報、ISOの取得有無など、48項目にわたっており、あらゆる角度から企業を見つけ出せるようになっている。またデータベースの入力に関しては、支店の担当者がそれぞれで行うのではなく、本店のセンターが一元管理しキーワードのヒット率を上げることに努めている。一元管理する際、「気づいた企業」に改めて本店の担当者が訪問することになるため、二度手間ということになるが、多くの担当者がデータベースを入力することによって(キーワードが分散し) マッチングできそうな中小企業が探せないという場合の機会費用と比べれば、はるかに大きなコスト削減が達成できるのだという。

⁸ 大阪市信金では、支店担当者が企業の特徴に気が付くきっかけとなるように、「大阪市信用金庫取引先技術ハンドブック」というものを作り担当者に配布している。本部が長年の経験の中で抽出したキーワードをもとに、注目すべき取引先の設備や技術情報などをまとめたものである。担当者は専門技術のすべてを自分で探し出すことが無理でも、このハンドブックの中のキーワードに気づくだけでよいことになる。

⁹ 成功例としては、月商が100倍となり、大規模融資案件につながった事例もある。

技術翻訳についての2つめのポイントは、大手企業自身にメリットであることをしっかり理解してもらい、協力関係を強化することである。データベースに大手企業の技術課題を入力し、うまく合致する中小企業をコーディネートすることができれば、大手は自分で行うより時間も資金もかけずに課題を解決できる中小企業を探し出すことができる。もちろん、大手企業が課題の開示に躊躇することも考えられるが、自ら技術を開発しなければならない、企業を探さなければならないコストを考えれば、より簡単に効果を得ることができる¹⁰。こうしたメリットをきちんと理解してもらうことが重要である。

3つめは、中小企業の技術・製品・経営を正確に理解し柔軟に対応できる人材が、金融機関内にいることである。大手企業からの技術課題が出てきても、それを解決できる中小企業がその時点でいない（もしくはわからない）場合、次の段階として大学にあるシーズを取り入れる可能性がある。しかしながら、研究に主が置かれている大学の技術は事業への活用・応用段階にない場合もあり、（現在の事業とは）直接結びつかないとして見逃されてしまうことが多い。こうした先端技術を社会のニーズと照らし合わせ、（大手企業の）課題に合わせた技術開発を行ってもらおう。そして、実際に作業を行う中小企業が対応できる技術にまで調整してもらおうのである。金融機関の担当者が大学の技術を翻訳し、コーディネーターとしてつなぐことで、中小企業の技術を更に広げることができる。また、大学の研究者は自分の研究技術を実用化する可能性が広がるだけでなく、中小企業は自社の技術を活用することができ、大手企業は課題を解決できる。仲介役として相手の課題や技術を説明できるように、なるべく多くのコーディネーターが金融機関内に育成されていることが重要であろう¹¹。

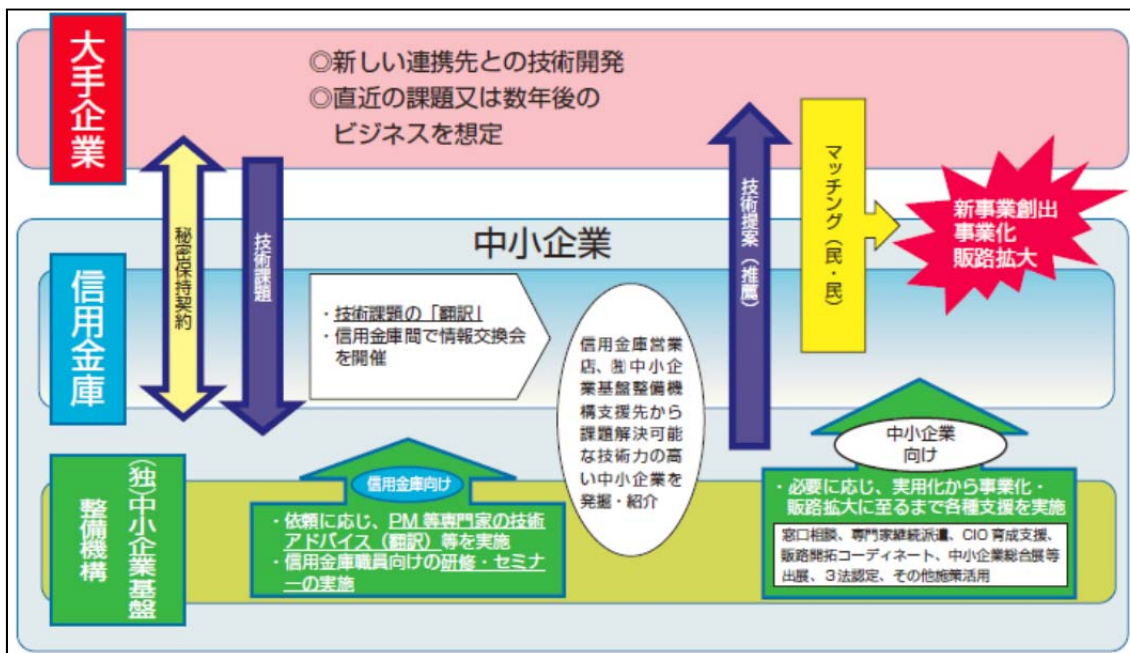
信金 PLUS+事業 概要とポイント

中小機構は大阪市信金と協力し、市信 PLUS 事業のスキームを基本に中小企業の販路開拓事業をいっそう拡大する試み「信金 PLUS+事業」を行っている。このスキームのもと、大阪にある他の信用金庫もグループに含め、マッチングの基点となるコーディネーターの規模を拡大している。1つの機関単独で大手メーカーと中小企業を引き合わせるよりも、複数の仲介機関がグループ化することで、広域的かつ効果的なマッチングを実現することができる。こうした考えから平成22年4月には周辺の4信金で、また翌23年4月からは12信金での仲介事業がスタートしている。

¹⁰ 反対に、中小企業のノウハウやアイデアが大手企業へ流出してしまう危険性に対しても、大阪市信金はすでに対応している。具体的には、「中小企業と大手企業とのマッチングの後、もし（大手）企業内に（中小企業と）同様の技術がある場合には、4営業日以内に書面で提出してもらおう。」という取り交わしを行う。もし提出がない場合には、信金の取引先（中小企業）の発案とすることで、アイデアや技術が大手企業に流出してしまうリスクを防いでいる。

¹¹ 大阪市信金の担当者は、国や自治体によるコーディネーター育成プログラムの必要性を主張していた。大阪市信金では、（前述のように）「技術ハンドブック」を作成するなど、コーディネーターを育成するための工夫を独自に続けているが、それでもまだ十分な人数とはいえないそうである。より多くのコーディネーターを体系的に育成するためのプログラム開発が望まれる。

図表 3-2 信金 PLUS 事業のスキーム図



(出所) 中小企業白書 2011 年版 p.172 より抜粋

信金 PLUS+事業のスキームは市信 PLUS と概ね同じであるため、基本的な特徴は類似している。大手企業からの課題に基づいて、合いそうな中小企業を探し出し、マッチングを行う。金融機関のネットワークを拡大することによるメリットは、大手企業も、仲介機関も、中小企業もデータベースに組み入れられる数を増大することができるために、マッチング成立の可能性を飛躍的に上昇させることができる点である。ただし反対に、金融機関の垣根を越えたデータベース構築のためには、時間や手間がかかってしまうという課題もあった。また、技術判定のための専門家もより多様な人材が必要となる。前者の問題については、「大手メーカーからの課題受け入れ、必要技術の翻訳」というプロセスまでを、大阪市信金が一括で行うことで対応しているという。また後者の問題については、全国ネットワークを持つ中小機構から専門家を派遣してもらうスキームを活用することで対応している。

大阪市信金とともに信金 PLUS+事業に中心的に取り組んでいる中小機構近畿（4月より近畿本部に名称変更）は、金融機関同士の情報の取りまとめ役も行うことで、その重要性を発揮している¹²。信用金庫同士による情報交換会の日程調整や連絡等を行う他、専門家にも同席してもらうように調整を行い、PLUS 事業の核である「中小企業の技術翻訳」のための補助を行う。（財務・法務・技術・製造管理など各分野の）専門家や金融機関の担当者が一堂に会し、「ラウンドテーブル」において課題解決へ向けた議論の場が設けられることによって、中小企業経営者が抱え込んでいた課題が明確になり、解決へ向けてすぐに動き出せるという効果がある。大阪市信金によると、専門家が一斉に課題解決の優先順位を決めることで、具体的な解決策も明らかになり、実際に販路開拓までつながったこともこ

¹² 場合によっては、中小機構が関係している中小企業をリストに挙げることもある。

れまでに多くあったという。公的機関が間に入り、支援機関のコーディネーターとして動くことで、自治体などの支援機関は専門家派遣という支援策を有効に使うことができ、同席している金融機関も中小企業の状況をより詳しく把握することができる。こうした取組みは、地域の実状をアレンジすれば他地域でも応用可能な連携モデルであろう。

(2) 多摩信用金庫：課題集約化の仕組み

課題解決プラットフォーム TAMA

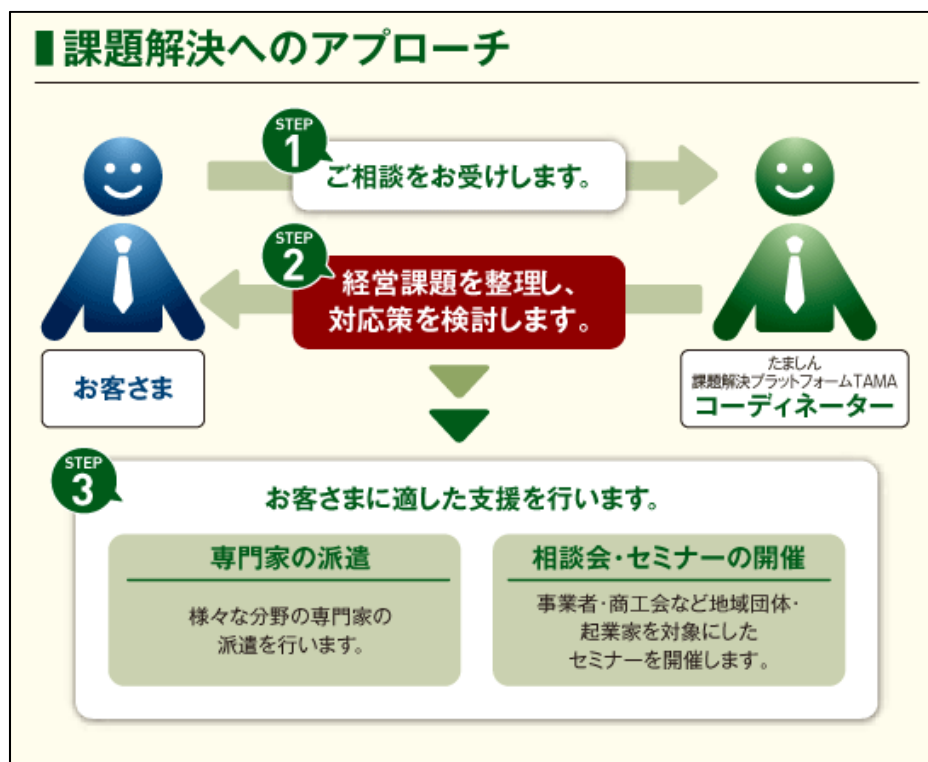
東京の多摩信用金庫（以下多摩信金）は課題解決プラットフォーム TAMA という取組みを行っている。多摩信金が、経済産業省関東経済産業局より平成 20、21 年度に受託した「地域力連携拠点事業¹³」、平成 22 年に受託した「中小企業応援センター事業¹⁴」の際に蓄積したノウハウを活かし、更に充実させた独自の地域支援事業として展開している。多摩信金の持つ支店 75 店舗および地域の中小企業支援機関によって、地域の中小企業が持つ課題を解決するために、効果的に専門家を派遣する、また相談会・セミナーを開催するという事業である。

多摩地域の課題を解決するための「土台」・「基盤」（＝プラットフォーム）となるために、製造業などの中小企業のほか、NPO 法人や医療法人、商店街振興組合や行政機関等にまで広く支援対象を設定している。多くの専門家とのネットワークを活用した支援を行い、それらの法人の経営上の課題解決をすることで、魅力あるまちづくりを中長期的に目指している。

¹³ 中小・小規模企業支援に優れた「応援コーディネーター」を配した中小企業支援機関等を「地域力連携拠点」として選定し、中小・小規模企業が直面する課題にきめ細かく、ワンストップで支援を行う取組み。平成 20・21 年度に実施された。

¹⁴ 前掲の地域力連携拠点事業を引き継ぎ、平成 22 年 4 月より実施されている。前事業より、関係機能の集約化、専門家派遣事業の集中などの見直しが行われた。全国 84 カ所に後方支援機関を設置し、農商工連携・経営革新等をテーマとした中小企業への専門家派遣や、窓口相談等の取組みが行われ、中小企業の経営力向上が図られる。

図表 3-3 課題解決プラットフォーム TAMA の実施体制・スキーム



(出所) 多摩信用金庫 HP より <http://www.tamashin.jp/tamapla/approach/index.html>

具体的な事業内容としては、本部に専門部署（価値創造事業部）を設け、その部署の担当者（3名）それぞれが、まず75ある店舗を手分けして回ることから始まる。そしてその本部担当者は、支店がピックアップした約1億円以上の売上規模を持つ企業に、1日あたり2～4社訪問する。支店ではなく本部の担当者が実際に企業を訪問することで、取引先企業の課題や状況を同一基準で「見える化」することができる。取引先企業の経営はどのような状況なのか、またどのような課題を抱えているのかなどについて本部の担当者が直接把握することで、課題解決へ向けた提案を、素早くかつ具体的に行うことができる。

およそ3～4件の企業課題がそれぞれの担当者から挙がってくるため毎日10件ほど、さらに提携している中小企業診断士2名が個別に企業を回っているため、彼らからも毎日2～3件の課題が挙がってくる。そのため、合計で1日に10～20件の課題を本部がとりまとめることになり、夕方よりそれらの案件を部署内の全メンバーで調整していく。課題解決のためにはどの部署の担当者に話を持っていくべきか、あるいはどの外部機関や専門家に動いてもらうべきかなどを、その会議で振り分けるのである。本部は、各担当者や専門家がどのような分野に詳しいのかをあらかじめ把握しているため、支店から案件が段階的に挙がってくるよりも素早く正確に振り分けることができる。このように本部が正確に把握・方針決定することで、金融機関内外の人材を完全に活用することができ、取引先企業に対して最大限の経営支援を実施することが可能となるという点で、非常に効率的なスキームであると思われる。

課題解決プラットフォーム成功のための条件

多摩信金のスキームは非常に実践的なスキームであるが、どこの地域においても当てはまるというものではないと考えられる。なぜなら、支援にあたる十分な専門家をそろえることが条件の一つとして挙げられるからである。多摩信金はインタビュー時点（2011年10月）で約90名の専門家と提携しており、十分な数を確保できているとのことであった¹⁵。しかし、必ずしも他の地域において必要な専門家人材を確保できる訳ではなくその点は課題であると言えるだろう。

2つ目に、金融機関担当者が顧客や外部専門家と密度の濃いコミュニケーションを取れていることも重要である。金融機関の長年にわたる人脈や付き合いがあつてこそ、「地域貢献に理解のある」顧客や専門家人材を多く集めることができる。

（3）西武信用金庫：相談業務の強化とビジネスフェアの徹底活用

相談業務の強化

西武信用金庫（以下西武信金）は取引先企業の経営安定を目指すために、顧客訪問の目的を経営支援・相談業務に置いている。以前は（他の地域金融機関と同じように）支店の担当者が「集金業務」などを通じて頻繁に企業を訪問し、その中で、財務諸表からは読み取れない情報を収集し融資情報につなげていたそうである。

ところが、景気の後退に伴って取引先企業からの相談が新規の設備投資などから、売上の減少、収益の縮小への対応策に変わり、伴って資金ニーズも事業拡張資金からやや後ろ向きな運転資金に変わった。顧客から金融機関に求められる役割が、資金供給だけではなく、事業改善のための相談相手へと大きく変わってきたという。取引先企業が求める金融機関との関係性の変化が、企業の相談業務に注力する決断に至った1つの理由であった。ただ単純に企業へ数多く訪問するだけではなく、取引先の経営改善に注力し、相談業務を充実させ、さらに専門家や大学、他の企業などとの連携へ向けた橋渡しを確実に行う仲介役としての役割が今後は重要になると判断したのである。

そこで、西武信金のこれまでの経験から見られた、相談業務・経営支援業務の強化のために必要な点を紹介する。

西武信金へのヒアリングの中から、企業の業績改善につなげるためには外部支援者との連携を深めることが重要であり、そして円滑な連携体制の構築のために主に3つのポイントが必要だと聞くことができた。その1つ目は、金融機関が「仲介者」としての役割により重点を置くことである。信用金庫のように主に中小企業を顧客としている金融機関の場合、どうしても取引先の業種は多様なものとなり、営業担当者がすべての企業の技術・能力、マーケットの状況を見極めることは難しい。安易な判断を行わないためにも、まず担

¹⁵ これら専門家の多くは3年前の連携事業当時からの人々であり、なおかつ地元に関係する人々である。専門家は単に資格を持った人が集まればいいというわけではない。そのため、原則的に新規の専門家はすでに関係を持っている別の専門家からの紹介に限定している。

¹⁶ 多摩信金の担当者は、中小機構やその他の公的機関から専門家を派遣してもらった場合であっても、やはり取引先に紹介する場合には慎重に行う必要があるという。通常、信用金庫が専門家を派遣する場合には、取引先企業の経営者の性格や個別状況などを踏まえて人材の選定を行っている。

当者自身が取引先企業の内容を良く理解した上で各専門家の仲介者としての役割に徹し、取引先中小企業の経営内容悪化の未然防止を営業活動の目的とした意識改革をすることが重要である。

2つ目は、取引先企業の経営改善に親身なってくれる専門家と連携し、協力を仰げる関係を築くことである。ここでいう専門家とは、金融機関の方針をしっかりと理解し、取引先企業のために共に課題について考えてくれる人材のことを想定している。単に問題点を指摘するだけの人物ではなく、企業が利益を上げるための具体的な解決策を一緒になって考えてくれるような人物が望ましい。熱心な専門家からの遠慮のない提案は時として支援企業にとっては無理難題のように見えるかもしれないが、最終的には経営改善につながるケースも西武信金では多く見られるそうである。

3つ目は、金融機関が取引先企業とより深い関係を築くことである。厳しい内容であっても顧客に遠慮することなく提案できる、本当の意味でのパートナーシップを築くと言い換えてもいいかもしれない。企業経営者の中には自分の扱う製品・商品・サービスに自信があり、金融機関や専門家からの改善案に耳を傾けようとしない人もいるという。企業の課題解決を確実に達成するために、企業と金融機関の間での信頼関係を築けていなければならない。

一般に信用金庫の取引先企業の業種は多岐にわたっており、金融機関の職員だけで専門的な目利きを十分に行うことは実際には難しい。そのため、企業のために一緒に悩んでくれる連携先や専門家がどれだけいるかが、これからの金融機関にとってはますます重要になると思われる。企業の課題を「しっかりと」聞き、「適切な」専門家と相談して、「厳しくとも」改善点を提案する。こうした複雑で手間のかかるプロセスと日々向き合わなければならないことから、西武信金は日常的な集金業務を控え、取引先中小企業の経営改善に経営資源を集中するというモデルの切り替えを行ったのである。こうした思い切った舵取りは、中長期的に見た場合の地域産業力の強化や、金融機関の経営安定化にも大きく影響すると思われる。

ビジネスフェアでの仲介業務の強化

一方で、西武信金は企業と専門家とのつながりをより充実させるために、ビジネスフェアを非常に有効に活用している。年に1度のビジネスフェアには中小企業200社余りが参加し、それぞれの技術や製品についてアピールする場を提供している。さらに大学関係者などの専門家にも相談ブース出展してもらい、多くの出展企業と会場で直接顔を合わせながら相談することができる機会を意識的に提供しているそうである。

最近では大手企業と中小企業のマッチングも増加してきており、大手企業もこうしたビジネスフェアにブースを出展しているという。特殊技術を持っている中小企業との連携に抵抗がなくなってきたためである。しかし、実際に連携を確実に行うためには、大手企業も中小企業に対して自らの相談内容・マッチングニーズを少なからず公開しなければならない。西武信金は、ここにも金融機関の存在意義があると考えているそうである。大手企業は全ての中小企業に自社の要望をオープンにすることはできないので、金融機関に事前に要望を説明し、それに適合した中小企業を金融機関で探し、ビジネスフェア当日に

紹介する。会場で一堂に会することになるので、1日で複数の連携候補先に会うこともできる上、大手企業としてもかなりの精度の高さで自らのニーズに合った中小企業を見つけることができる。

実際にはこうしたイベントには多くの費用がかかるが、西武信金はマッチングの機会が地域金融機関にとって非常に重要なものであると位置付けている。なぜなら、中小企業の技術開発を進め、地域としての産業力が強化されなければ、地域金融機関として将来的な発展を見込むことが難しくなってしまうからである。そのため、ビジネスフェア参加の企業に確実に商談を行ってもらい、その後の事業につなげてもらうために、ビジネスフェア当日には信用金庫の職員が会場に配置される。こうした細かいサポートによって具体的な成果につながるマッチングが生まれている。

「ビジネスフェア」や「マッチング」の開催自体を目的として同様の催しを行ったとしても、成果にはつながりにくく、本質部分を理解していなければ成果は上がらない。

これからの金融機関は資金仲介のためだけの機関としてではなく、取引先それぞれのニーズや技術を正確に把握し、課題解決への支援を実施し、意識的に両者を引き合わせる役割がますます期待される。取組みの表面だけを見るのではなく、人と人あるいは企業と企業を効果的に結びつけるために、表立っては見えない工夫の部分にこそ注目し、積極的に参考にしていくべきであろう。

その他：西武しんきんキャピタル¹⁷と東京大学との産学連携

信金としては珍しいキャピタル会社を持っている。社名を西武しんきんキャピタルといい、産業活性化協会¹⁸、TAMA-TLO¹⁹との連携により、2003年に設立された。産・学・官連携支援に金融を加えたいという構想のもとに組成されたTAMAファンドと、地域商店街の活性化を目指し、飲食・流通・サービス業に特化した商店街ファンドなど、これまでに4本のファンドを立ち上げている（一部、中小機構も出資）。間もなく投資終了を迎えるファンドもあり、今後の動向が注目される。

また、西武信金主催のビジネスフェアに産学連携本部が出展していた関係やエッジキャピタル²⁰に出資していたことで東京大学と親しい関係を築いている。産学連携本部を通じて東京大学の教授と中小企業の技術開発等の共同研究のコーディネートを行っている。西武信金のフィルターを通して共同研究の対象先を選定することで新たなビジネスマッチングの可能性に繋がるような取組みを行っている。

(4) 信用金庫事例からのまとめ

本章では、信用金庫による地域の中小企業への経営支援に関して、先進的な事例を取り上げた。一般に信用金庫の営業範囲は市町村であり銀行より小さい。そのため、顧客である企業との距離は近く、より詳細な情報収集を行うことができるというメリットがある一

¹⁷ UTEC http://www.ut-ec.co.jp/cgi-bin/WebObjects/1201dac04a1.woa/wa/read/1201e777d02_0/

¹⁸ 一般社団法人首都圏産業活性化協会 <http://www.tamaweb.or.jp/>

¹⁹ TAMA TLO 株式会社 <http://www.tama-tlo.com/>

²⁰ UTEC (<http://www.ut-ec.co.jp/cgi-bin/WebObjects/1201dac04a1.woa/wa/read/1201e8150b9/>)

方で、限られた人数の職員で経営支援を行うことは難しくなる。今回のヒアリング調査からは、そうした課題を改善し顧客企業への経営支援を強化するためには、一つとしては、信用金庫の職員が企業と外部支援機関との「仲介役」としての役割を果たすべきとの意見を聞くことができた。金融機関自らが経営支援のそのものを行うのではなく、技術評価や販路開拓など一部を外部専門家や支援機関に委ねることで、企業の成長支援につながるといえる。金融機関による企業への経営支援への関わり方は間接的なものとなるが、数多くの企業課題を効率よく支援することができるだろう。

ただし、金融機関が仲介者としての役割を十分に果たすためには、金融機関の職員が各中小企業がもつ技術やサービス、製品の特長がどこにあるのか、それらをどのように活かすかを判断する能力が求められる。しかし、それらを判断するには多くの経験や知識が必要であり、容易には見極められない場合がある。正確な評価を外部の専門家が行えるよう、確かな情報を収集し、データベース化の工夫を行うなど地道な情報の蓄積が、中小企業の技術・アイデアの成長可能性を見逃さないことにつながる。こういった取組みが他地域でも活用されることが期待される。

また、こうした仕組みが成果を発揮するために、いくつかの条件があることも今回の調査では明らかになった。1 つめは、十分な数の専門家を金融機関がネットワークとして確保できているかということである。ただし、単に財務や法務に関する資格を持った人が集められればよいというわけではなく、金融機関の支援方針や経営者の資質なども加味して課題解決の提案を行ってくれる人材が望ましい。

2 つめは、経営者と金融機関との間で確かな信頼関係が築けていることである。企業の課題解決のために、金融機関は時には厳しい提案をする必要もでてくる。そうした提案であっても前向きに受け止めてもらえる信頼関係が築けていれば、経営改善を積極的に進めることができるであろう。そして、信頼関係を築くためには、顧客と接することが多い営業店の活動を強化することがポイントであろう。例えば、実際に顧客と接する担当者が柔軟に素早く判断を下せるような人材育成の仕組みを組織として整えることがあげられる。また、マッチング先や支援人材について、正確な情報が素早く引き出せるように情報管理のシステムを整備することである。更には、中小企業経営と技術・商品・サービス・施策などの多くの情報を正確に理解し、素早く判断し、専門家などにつなぐことができるコーディネーター役の人材を多く育成することなども挙げられる。

3 つめは、金融機関が外部専門家等を抱える公的機関との関係を強化できていることである。具体的に挙げるならば、支援の過程で外部専門家からの協力が特に必要になる場合として、海外展開や他地域との共同での取組みなど当該金融金庫の営業範囲を大きく越える支援などのケースがある。このような場合には、自治体ないし国の支援機関が持つ全国的あるいは国際的な専門家のネットワークを活用することが効果的だろう。課題に対して素早く対応するためにも、金融機関は日頃から公的支援機関との関係を強化しておくことが重要である。形だけの連携になってしまわないよう、金融機関・公的支援機関における相互の課題抽出やスキームの工夫など継続的な取組みが必要である。

取引先企業へのコンサルティング機能の発揮等をはじめとする経営支援自体、金融機関の主要業務ではないため、全ての金融機関が積極的に取り組むことには難しいという側面がある。その一方で、地域金融機関には地域経済を牽引する役割も期待されていることか

ら、中長期的な視点に立って、企業の経営支援に組織として取り組む姿勢が今後いっそう求められるであろう。金融機関は外部専門家や支援機関との連携効果を積極的に検討し、取引先中小企業の可能性を最大限発展させられるように、各地域、各金融機関にあった連携の形を強化していくことが望まれる。