

兵庫県内の金融機関による伴走支援の展開¹神戸大学 経済経営研究所
教授 家森 信善

兵庫県信用保証協会が事務局を務め、県内の金融機関等で構成されている兵庫県地域支援金融会議が、2023年1月25日に「伴走支援グッド・プラクティス発表会」を開催しました。同金融会議は、2017年から2019年までの3年間、「ひょうご信用創生アワード」を開催して、県内の金融機関の好事例を表彰してきました。残念ながら、コロナ禍で中断してしまいましたが、今回、伴走支援グッド・プラクティス発表会として再出発できたのです。

私は「ひょうご信用創生アワード」における審査委員長に引き続き、今回も監修者として、応募のあった56事例から、経営課題の設定、実施した課題解決策、経営状況の変化、その他の要素を踏まえて、発表事例の選定を行いました。

ここでは、私の視点でそれぞれの取り組みの評価ポイントを指摘することで、読者の皆さんに兵庫県の地域金融機関の伴走支援の展開を紹介したいと思います。以下は、当日のプログラムの順です。なお、発表事例については、ニッキンや神戸新聞²などで報道されていますし、兵庫県信用保証協会のHPや刊行物でも紹介されていますので、そちらも参照して下さい³。



但馬信用金庫の「地域資源を活用したクラフトビール醸造所の立ち上げに伴う創業支援」は、いわゆる創業支援の事例です。金融機関の行う創業支援はどうしても金融に重点があるのですが、この事例では、金融機関の取引先を紹介するなど、金融機関が持つ経営資源を生かした創業支援を行っています。創業者が他の企業と結びつくことで、相互にメリットが生

¹ 本稿は、2023年1月25日に開催された伴走支援グッド・プラクティス発表会において、講評者として発言した内容をもとに、本ニュースレターのために編集したものです。

² 「兵庫県地域支援金融会議、伴走支援の好事例紹介」『ニッキン』（2023年1月25日付）、「金融支援の好事例発表 コロナ禍で打撃、中小企業対象」『神戸新聞』（2023年2月2日付朝刊、6ページ）。

³ 兵庫県信用保証協会「保証月報（2023年2月号）」 <https://www.hosyokyokai-hyogo.or.jp/upfile/CgcBackNumr2302.pdf> および 兵庫県地域支援金融会議（事務局 兵庫県信用保証協会「伴走支援グッド・プラクティス発表会 発表事例の概要」 https://www.hosyokyokai-hyogo.or.jp/upfile/bansosien_20230125.pdf

じますので、地域の面的な活性化に繋がる取り組みです。地元の結びつきを強化することが事業の強みにつながることをよく知っているからできる取り組みであり、地域金融機関の支援のあり方として重要な示唆を与えています。

また、金融面でも、自金庫貸出だけではなく、事業者の活動にプラスになるとの観点で、クラウドファンディングや起業家助成金などの資金調達手法を紹介している点も顧客本位だと評価できます。さらに、創業時点の支援だけではなく、いわゆる「死の谷」を乗り越えられるよう、資金繰り、予実管理、将来ビジョン実現のための意識醸成など、早い段階から自走化を目指す支援を行っている点も評価できます。短期的には、融資が伸びなかったり、手間がかかるだけかも知れませんが、地域に新しい企業を産み育てていくには、「急がば回れ」の取り組みが必要なときもあります。じっくりと育てる姿勢という点でも参考になる事例です。

淡陽信用組合の「島外観光客、ネット販売等強化による売上増加策について」は、外部専門家の力を活用して地元のスーパーマーケットの経営改善に取り組んだ事例です。淡路島という地域性を理解している地元金融機関が、当地のスーパーマーケットの強みと経営課題を十分に把握した上で、兵庫県中小企業団体中央会や兵庫県信用保証協会の支援制度を活用して、顧客ターゲットを意識した店舗のレイアウト提案など、本業の収益力を高める改善を実施して、経営状況の変化を促した好事例です。

こうしたことが可能であったのは、経営者と目線を合わせ、日頃から対話を繰り返したことで構築されてきた、金融機関と事業者との信頼関係があったからです。どんなに優れた外部の専門家でも、それだけでは難しかっただろうと思います。伴走支援の基本をしっかりと実施している点を高く評価したいと思います。

尼崎信用金庫の「当庫のコンサル提案を通じて企業の組織力及び発信力強化につながった事例」は、小規模な建設業者に対して、多様な外部期支援機関を活用して、多層的な支援を実施した事例です。たとえば、「販路開拓」という課題に対しては、「川上・川下ビジネスネットワーク事業」、「ひょうご技術・経営力評価制度」、知的資産経営報告書作成、簡易版BCP 策定支援など、非常に多くの支援ツールを提供して、企業の経営内容の改善や従業員のモチベーションアップに繋がっています。

規制緩和によって金融機関自身が多様なソリューションを提供できるようになりましたし、公的機関や民間支援会社なども増えてきました。企業の抱える経営課題に対して、非常に多くのソリューションメニューを提供することが可能になっています。いわば、様々な特効薬が薬箱に準備されているのです。それをいかにうまく使って、病気を治していくのが、金融機関の皆さんの腕の見せ所です。本事例を参考にして、それぞれの症状に効く特効薬を活用することを期待しています。

商工組合中央金庫の「保証協会の専門家派遣制度を活用して物流倉庫を地域金融機関と連携して自社取得」は、対象事業者である運送業者の事業継続に重大な影響を与える経営課題について、商工中金独自ツール「Value up レポート」を活用して、一つずつ解決策を提示し、解決していった支援事例です。また、商工中金は地域金融機関の連携した取り組みを業務の柱に据えています。本件でも、みなと銀行、中兵庫信用金庫と連携して取り組んで

います。商工中金の劣後ローンと民間金融機関のシニアローンをどのように組み合わせて事業者支援を行うかの参考になります。

また、金融支援にとどまらず、人材流出という事業者の抱える課題に対して、従業員の幸福度を可視化する独自ツール「幸せデザインサービス」を提供しています。参加者の皆様のご協力のおかげでこうした労務の課題を抱える企業は少なくないと思います。こうした支援方法もあることを知っていただくことも意義があると思います。

兵庫信用金庫の「営業赤字からの脱却、生産性計数管理による収益改善支援」は、食品製造業に対する経営支援でした。職人気質の経営者に対し、経営改善に対する意識醸成を図るため時間をかけた対話を行い、適切な経営課題を設定しています。経営改善はあくまでも事業者が行うものであり、経営者の腹落ち、協力がなくうまくいきません。専門機関の知見も活用しながら、経営者に腹落ちするまで時間のかけた対話が行われたことで、損益分岐点比率の設定を行うなど計数把握ができる体制が整いました。

従業員の意識変化も見られ、事業継続が危ぶまれるほどの大赤字からの黒字転換に成功しています。下手をすれば、多くの従業員が職を失う危機でしたが、地域の雇用を守ることに成功しています。課題を的確に把握して、企業を応援しようという熱意を持って、コツコツと改善策を積み上げていった事例です。また、中小企業支援の際に、しっかりした会計、原価管理の重要性が示されており、一般性もある取り組みです。

兵庫県信用組合の「付加価値と生産性の向上による更なる飛躍に向けての伴走支援事例」は、金融機関による長期的な伴走支援が、業容の拡大に寄与している事例です。本事例先は、今では、「はばたく中小企業 300 社」に選出されています。中小企業の中には成長のポテンシャルを持っているものが少なくありません。宝の原石を見つけてそれを磨いていくのは、地域金融機関の職員の醍醐味であると思います。そうした企業が生まれてくれば、地域は元気が出てきます。本件は、そうした好事例の一つであると思います。



また、融資はもちろんですが、大規模な工場拡張に伴い用地情報の提供や補助金申請支援などの非金融的な支援も行いながら、企業の成長を伴走しています。総合的な支援の重要性も改めて感じられます。もちろん、その前提には、本業も強みや弱みを十分に理解した事業性評価の徹底があることも指摘しておきたいです。

播州信用金庫の「外部の経営資源を活用した取組事例」は、老舗の苦境に対して、兵庫県立大学との産学連携を橋渡しして支援した事例です。コロナ禍によって、伝統ある事業者でも従来のビジネスモデルが根本的に揺らいでしまっている場合が少なくありません。金融機関が主体となって各種データ分析を行い、課題設定と解決策を提案しています。本件の事業者も新しい商品開発に意欲を見せていたのですが、自社だけで解決するのは難しかったようです。そこで、播州信用金庫さんは、産学連携によって付加価値をつける提案を行い、

実際に兵庫県立大学に同行して汗をかいて支援を行っておられます。

ポストコロナの時代に、新しい分野に挑戦しようとする企業を応援するのは金融機関の醍醐味だと思います。産学連携はその支援策の有力なツールですが、中小企業側に大学との連携のノウハウがないのが普通ですので、まさに伴走支援をすることで、産学連携が容易になることを示した好事例です。

但陽信用金庫の「知的資産経営支援への取組みによる事業者との共通認識により事業再構築を図る」は、コロナ禍の悪影響に苦しむ、伝統と独特の強みを持つ造り酒屋に対して、「知的資産経営支援」という独自の顧客理解のスキームを使って、支援に取り組んだ事例です。取引先の事業性をしっかり理解することが大事であることは十分に認識されていますが、実際にそれを実施するのは簡単ではありません。但陽信用金庫さんは、長年にわたって、知的資産経営支援を実践されてきたことがよく知られていますが、本件も単なる EC への進出を助言したという所ではなく、取引先の強み・課題等を、社内を含めて共有して、実際に事業者が取り組めるような形まで具体策を肉付けしている点が評価できます。

この取組みで見逃せないのは、立派な評価シートを持っているということではなく、そうした取組みを通じて、取引先との信頼関係がしっかりと構築されていることです。それがあったから、信金からのビジネスモデルの転換という痛みのある提案が事業者を受け入れられて、本業の改善に繋がったと言えます。事業性評価は、企業を理解することですが、同時に信頼関係を作ることでもあると、改めて感じました。

但馬銀行の「外部専門家と連携した次世代への円滑な事業承継にかかる伴走支援」は、取引先の強みと弱みを深く分析して、金融に頼らない支援策を複合的に提案し、実施している事例です。とくに、創業者と現経営者との間での事業承継という複雑な承継についても税法上のメリットも含めてよく考えた提案が行われています。

企業支援に際しては、複数の課題を同時に、専門性の高いレベルで解決していく必要がある場合が多く、金融機関が単独で支援を行うだけでは限界があります。様々な専門家を活用することにより、経営課題が明確になり、支援策がしっかりと構築できると、経営者の「腹落ち」を得ることが容易になります。中小企業支援において、金融支援だけでは十分ではないこと、また、外部の支援機関との連携が重要であることを共有できる事例だと思います。

中兵庫信用金庫の「事業承継を機に取組む経営改善の伴走支援」は、事業承継を経営再建のチャンスにした支援事例です。一般的に言えば、外部環境の変化等に起因する業況悪化が進んでいると、承継者が見つかりにくくなります。仮に承継希望者がいても不安を持つのが当然です。その中で、中兵庫信用金庫さんは、経営経験がない新代表者と従業員に対して徹底した対話を実施して、新代表者から事業再建の強い覚悟を引き出しています。もちろん、うまい言葉を並べたわけではなく、外部機関をうまく活用して、ブランド戦略を事業者と一緒に構築したことで、事業承継者が成長されました。

その際に、注目したいのは、顧客企業のためになるならという精神で、常に情報収集に努めており、ビジネスマッチング先として自社の取引先に限定せず、神戸信用金庫さんに協力してもらってその取引先を連携先として紹介されたりしています。事業承継が事業再建のチャンスであることをまさに実践した好事例であると思います。

長期化する新型コロナウイルス感染症の流行、デジタル技術の革新及びSDGs・脱炭素への対応など、中小企業は大きく変化しなければなりません。私は、中小企業庁の中小企業政策審議会・金融小委員会の委員長を務めていますが、コロナ禍を乗り越えて、挑戦し、成長していく中小企業を金融面から後押ししたいと思って議論を行っています。国としても積極的に様々な対応を打ち出していますが、国の施策だけではそれは実現できません。事業者の身近にいる地域金融機関の皆さんの取り組みに期待するところは非常に大きいのです。

今回の発表事例はいずれも、地域の中小企業を応援したいという気持ちを持って、現場が意欲的に実践されています。寄り添った支援によって、中小企業の経営者や社員を前向きな姿勢に変えていったことが成功の秘訣だと感じました。私自身大変勉強になりましたし、兵庫県の地域金融機関の皆さんを大変力強く思いました。

参加機関等による優れた伴走支援のノウハウを県内の金融機関が共有することで、兵庫県内の伴走支援スキルの向上を図り、地域経済の発展に寄与していくべきだと思います。私も微力ながら、研究面からそうした取り組みを応援していきたいと思っています。

金融小委員会 委員名簿

【委員】

大槻 奈那	名古屋商科大学大学院マネジメント研究科教授
河原 万千子	公認会計士・税理士
北村 慎也	株式会社 QUICK ナレッジコンテンツ本部 シニアマネージャー
小林 信明	長島・大野・常松法律事務所 弁護士
嶋津 紀子	Japan Search Fund Accelerator 代表取締役社長
滝澤 美帆	学習院大学 経済学部経済学科 教授
長谷川 博和	早稲田大学大学院 経営管理研究科 教授
古川 忠彦	アルパーコンサルティング株式会社 代表取締役
本田 佳則	野村證券株式会社プライベート・バンキング部 共同部長
◎家森 信善	神戸大学経済経営研究所教授

◎：委員長（敬称略、五十音順）