連載

金融機関の新潮流〈第 2 回〉

「相談者目線の経営支援」に注力する柏崎信用金庫

古江　晋也

要旨

新潟県柏崎市に本店を置く柏崎信用金庫は、地域プラットフォームや地方自治体との包括連携協定という枠組みを活用することで創業支援、経営支援を展開している。同金庫の支援活動の特徴は、①きめ細やかなアフターフォローを実施する、②取引の有無は関係なく、支援を求める企業があれば対応する、③相談や支援を行っている間は、融資推進を行わない、というスタンスを堅持していることであり、「生存率を高める創業支援」「相談者目線の経営支援」に力を入れることで地域における存在感を高めている。

はじめに

新潟県柏崎市に本店を置く柏崎信用金庫（2018 年 2 月・預金積金残高 920 億円、貸出金残高 434 億円、常勤役職員 100 人、7 店舗）は 2013 年 12 月、中小企業・小規模事業者の経営支援の連合体である地域プラットフォーム「かしわざき広域ビジネス応援ネットワーク」を、柏崎商工会議所等と設立した（現在は、新潟工科大学や新潟産業大学も加わっている）。同プラットフォームを設立した目的は、中小企業の廃業率が高止まり、大都市圏に人口が流出する中、①地域における創業に関する情報を一元的に集約し、その支援を実施することと、②若年者の働く場を地元に確保したい、という考えがあった。本稿では、地域プラットフォームや、地方自治体との包括連携協定という枠組みを活用することで創業支援や経営支援を展開する柏崎信用金庫の取組みを紹介する。

「社長のたまご塾」による創業支援

かしわざき広域ビジネス応援ネットワークでは、地域企業の経営相談、中小企業支援施策セミナー、勉強会など多岐にわたる取組みを実施しているが、その中で中心的な活動となっているのが、創業支援活動「柏崎・社長のたまご塾」（以下、たまご塾）である。たまご塾は 15 年度からスタートし、17 年 12 月末までに 92 人が入塾（卒塾は 82 人）。うち 29 人が創業

柏崎信用金庫本店（左側1～2F、3Fの一部）

本店内の様子

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

山田秀貴・地域支援室長

を果たした(そのうち4割は女性である)。

たまご塾のカリキュラムは、「スタートアップ編」と「ブラッシュアップ編」の2段階で構成されている。

まずスタートアップ編では、経営、販売経路、財務・資金、人材育成、事業計画をテーマ（全5回）に、各2時間の講義が実施され、事業経営に関する基礎知識を身につけてもらうことにしている。

一方、ブラッシュアップ編では、塾生（創業希望者）の事業構想を具体化することをめざしており、塾生の居住している地域の支店長などが個別に指導することにしている（全4回、1講義・3時間)。そして、このことが塾生の事業（計画）を細かく把握でき、創業に伴う融資もすぐに対応できるようになる。

柏崎信用金庫では、創業希望者を「経営者」へと導くために、一人当たりトータルで30～40時間ほどの時間をかけている。このことについて当初、金庫内では「時間をかけ過ぎている」という意見もあったという。しかし、地域支援室長の山田秀貴氏は、創業から短期間で廃業した場合は、膨大なコストや手間がかかってしまうことを指摘するとともに、「塾生は、人生を賭して創業をめざしている。地域金融機関はそのひたむきな思いに向き合わないといけない。通常の融資とは異なるスタンスで取り組む必要がある」と理解を求め、今日の一連のプロセスが定着することになった。

きめ細やかなアフターフォロー

創業後のアフターフォローについては、営業担当者や市職員が四半期に一度は、必ず創業者のもとを訪問することに加え、17年12月には、創業を果たした塾生が地元のショッピングモールで一堂に会するイベント「柏崎・社長のたまご塾まつり」を開催した。

同イベントでは、塾生が製造した食品や雑貨などの販売会や、流通業者とのビジネスマッチングが実施されるとともに、「創業した塾生同士の親睦を深めてほしい」という思いから、同窓会の発足式も合わせて開催した。

同窓会は、創業者同士がお互いに事業の苦労や悩み、喜びなどを打ち解けあえる「場」であるが、「異業種コラボ」を生み出す「ゆりかご」としての役割も期待できる。最近では、塾生同士が共同でキャンペーンを企画し、柏崎信用金庫に参加を求めるなど、「同窓生による自立的な活動」も始まっていることは注目される。なお、このようなきめ細やかな創業支援とアフターフォローなどが功を奏したこともあり、現在まで事業の継続を諦めた塾生はいないという。

また、18年度からは次のような取組みも予定しており、その動向にも注目が集まる。

○「塾生カード」をつくり、創業した塾生同士が商品やサービスなどを購入する場合は、割引価格を適用する。

○塾生が経営している店舗で利用できる

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

柏崎・社長のたまご塾同窓会

クーポン券を柏崎信用金庫が発行。当該店舗には「柏崎・社長のたまご塾」のシールを貼り、地域の人々がクーポン券を提示すると、割引サービスが受けられるようにする。

防災ラジオを地元中小企業の手で

柏崎市は現在、アナログ方式の防災行政無線を利用しているが、機器の老朽化や国のデジタル方式への移行方針を受け、20 年までに防災行政無線システムを入れ替えることを計画している。そして当該事業に市内事業者 36 人が「地元中小企業の手で防災ラジオを製作したい」と意欲を示し、発足したのが「明るい柏崎計画」（略称：AKK）と名付けられた防災ラジオの製作プロジェクトである。

この計画は、防災ラジオの設計、デザイン、部品の調達、組立といった製造に加え、アンテナなど受信に必要な設備の設置やメンテナンスなどを市内事業者で可能な限り対応することとしており、地域プラットフォームの柏崎信用金庫（代表構成機関）、新潟工科大学（構成機関）に加え、長岡造形大学、東芝も支援している、まさに「産学官金」連携である(注1)。しかし、中小企業が公共インフラ事業に新規参入するという計画に、「新参者では作動しない」といった批判的な意見が浴びせられたりすることもあったという。そうした中、地元の事業者が共同で防災ラジオを製作するという取組みは、全国的にみてもユニークであるという評価を関東経済産業局局長から受け、16 年 1 月に関東経済産業局でキックオフミーティングが開催されるなど、元中小企業庁長官、柏崎市長、商工組合中央金庫幹部など、多くの人々が励ましの声をかけてくれたという。

柏崎市内の事業者、柏崎信用金庫役職員、大学教員や学生など、多くの人々の思いが込められた防災ラジオは、17 年 12 月に試作機が完成。今後は、柏崎市でコンペが開催される予定である。

(注1) 新潟工科大学ウェブサイトを参照している。

チーム柏崎ファクトリー

柏崎信用金庫は 16 年 11 月、柏崎市と包括連携協定を締結した。そしてこの協定を機に取り組んだことのひとつが、「チーム柏崎ファクトリー」である。

同金庫では、16 年 11 月から金庫職員、柏崎市職員、専門コーディネーターの「キャラバン隊」が製造業者を訪問し、販路拡大支援を実施する、いわゆる「川崎モデル」を展開していたが、17 年 6 月からは、関東経済産業局の施策である「新現役交流会」を組み合わせることで、「チーム柏崎ファクトリー」へとリニューアルした。

ここでいう新現役交流会(注2)とは、地域金融機関と行政機関等が共同で、企業などを退職した専門知識や実務経験がある人々と中小企業をマッチングさせることで、さまざまな課題解決をめざした取組みである。そしてこの新現役交流会を川崎モデルと組み合わせたことで、例えば、

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

地元製造業者の海外展開支援なども可能となった。

チーム柏崎ファクトリーのキャラバン隊が、地元の製造業者を訪問すると、その会話は、当然ながら製造技術など専門的な内容となる。そのため、金融機関職員が渉外活動で訪問している時とは、異なるまなざしを見せる経営者も少なくない。これは、中小企業が生き残りを図るために「どのようにすれば品質が向上するのか」「新たな市場をいかに開拓するか」といった切実な思いに他ならない。そしてそのような経営者の悩みを共有し、解決策を提示してくれることが、訪問先事業者の大きな喜びとなっている。

一方、チーム柏崎ファクトリーの取組みをスタートさせた後、地域支援室ではものづくりの専門家を講師に迎え、工作機械、板金、溶接加工など製造業に関する基礎知識を学ぶ独自の職員研修を開始した。また新入職員採用については、これまでは文科系の学生が大半であったが、工学系の学生が参加する就職セミナーにも柏崎信用金庫が参加するなど、幅広い人材を採用するように舵を切っている。

(注2) 関東経済産業局ウェブサイトを参照している。

「相談者目線の経営支援」の重要性

近年、金融庁が「持続可能なビジネスモデル」の構築を要請していることもあり、多くの地域金融機関が創業支援、経営支援の取組みを加速させている。

そうした中、創業先数には関心が集まるものの、例えば、創業後のアフターフォローが十分でなかったり、創業者同士が交流できる仕組みが構築されていないなど、「生存率」を意識した仕組みづくりにまで手が回っていないこともある。

本稿では、創業支援の取組みに加え、明るい柏崎計画、チーム柏崎ファクトリーによる企業支援をみてきたが、これらの取組みで注目されることは、「柏崎信用金庫との取引の有無は関係なく、支援を求める企業があれば対応する」ことと、「相談や支援を行っている間は、融資推進を行わない」という「相談者目線」のスタンスを堅持していることである。

この相談者目線の企業支援を重視している理由は、地域プラットフォームを立ち上げた時、「若年層が働ける雇用の場を確保できるように地元企業が成長してほしい」という営業地域が限定されている金融機関としての切実な思いがあったからに他ならない。

現在、柏崎信用金庫では、地域支援室が主体となって創業支援や経営支援の取組みを実施しているが、今後は、これらの取組みの「前さばき」を、営業店でも対応できるように、営業担当者の人材教育にも力を入れていくことをめざすという。とりわけ、たまご塾から起業した創業者の 4 割が女性であるということを考慮すれば、女性職員が創業支援に携わる影響力は計り知れない。

地域の人々の人生と向き合い、地元の事業者のさまざまな挑戦をサポートすることは、容易ではない。しかし、このような地道な取組みを継続してくれる金融機関があるからこそ、「この地域でがんばってみよう」と、多くの人々が気持ちを奮い立たせることも事実である。「生存率を高める創業支援」「相談者目線の経営支援」を重視する柏崎信用金庫の取組みは、持続可能なビジネスモデルを構築していく上でも大きな示唆を与えてくれる。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます