

# 信用金庫の取組み事例から見た 伴走型支援構築への一考察

新井 稲二  
(産業能率大学)  
経営学部准教授



## 1. はじめに

中小企業政策では「伴走支援」が注目されるようになり、最近でも2023年6月に経営力再構築伴走ガイドライン（以下、ガイドライン）が中小企業庁より公表された。ガイドラインでは、伴走支援を課題設定型の支援方法としており、支援する側に技能と配慮が求められている。このため、支援者側においてもガイドラインに対応するために、これまでとは異なる手法で事業者と向き合うことが必要となってくる。

一方で、どのように取り組むべきか悩んでいる支援者も存在するだろう。そこで、本稿では川崎市の取組事例から伴走支援を推進する上でのポイントについて考察を行う。

## 2. ガイドラインを活用するにあたっての注意点

ガイドラインでは、これまでの支援者向けに策定された資料と比較し、いくつか注目点が存在しており、その中でも民間支援機関に関する記載が充実している。民間支援機関については、地域力連携拠点の頃から公的な支援者として認識されるようになってきたわけだが、一方で従来からの支援機関にも活用してもらうべく策定されたため、支援機関によっては馴染まない記述も見受けられる。この属性・組織による違いについては、中小企業庁の平成31年中小企業実態調査事業でも、商工会・商工会議所と地域金融機関を例にして、事業者に関する情報保有の状況が異なっていることを明らかにしている。

このため属性・組織によって、ガイドラインに記載された内容を取捨選択する必要が出てくるわけであり、記載された内容が活用できる場合と、できない場合があることは理解すべきである。重要なのは、支援機関自身がどのような支援を実施すべきなのかという目的を明確にすることが第一歩であり、その上でガイドラインの内容と現状とを比較して、伴走支援を実施するために不足するリソースをどのように確保するのかという点であろう。

## 3. 信用金庫を事例にした支援取り組みの違い

ここからはガイドラインへの対応に向けた支援活動の注意点について、筆者が調査を行っている「川崎モデル」を通じた活動から、事例を紹介して考察する。

川崎モデルは、いくつかの定義がされており、多くは大企業の開放特許を活用した中小企業

---

の新事業展開であるとしている。しかし、開放特許を活用した支援活動というのは全体の一部に過ぎず、本稿では政策主体である川崎市が定義する「企業訪問を主体とした伴走型の支援活動を通じてオープンイノベーションのネットワークを広げ、中小企業の新事業展開を促進していく活動」を採用する。これは、川崎モデルの基盤となる企業訪問において年間500件以上実施しており、開放特許の提案を行うのはその中の一つに過ぎないからである。また川崎市のみならず、川崎信用金庫を始めとした民間支援機関や他の公的機関と連携（チーム川崎）して、市内事業者にも頻度で訪問（キャラバン隊）することで事業者の課題の把握から支援策の提案を行っており、昨今では新たに事業承継の支援も開始している。このように川崎モデルは、実施している取組内容も今回のテーマである伴走支援とほぼ同じであって、中小企業政策で注目が集まる前より活動を実施している。特に川崎モデルは、昨今では他地域にも展開されるようになり、独自の工夫も生まれている。このため伴走支援の先行モデルとも言える川崎モデルの取組はガイドラインへの対応を行うにあたって、参考にすることができよう。

民間支援機関の活動として、チーム川崎の一員である川崎信用金庫の活動を事例にすれば、主に取引関係のある事業者に対し支援活動を実施している。信用金庫という属性からは既存の預金・融資関係のある顧客に対し支援を実施しているということになるわけで、支援対象となる事業者の情報は保有している。特に融資取引のある事業者であれば財務情報はもちろんのこと、経営戦略についても把握しており、他属性の支援機関と比べると多くの情報を保有しているわけである。これら保有する情報から支援に活かすことが必要なわけであるが、その点川崎信用金庫はチーム川崎に加わることで、川崎市や外郭団体に出向者を派遣しつつ自金庫に不足する支援というリソースを確保したことになる。ただし、リソースを確保したとしても支援が有効に機能するわけではない。これは、とある自治体では地元信用金庫等と連携し、川崎モデルを導入して支援を展開したものの実績を残せなかったという事例も存在する。これについて、信用金庫の担当者に話を聞いたところ職員が事業者に案内をする際に、財務情報を重視するあまり技術的な情報を理解できていなかったことが原因であるとしている。このため、現在では支援の仕切り直しとして経済産業局より技術と財務がわかる専門家を紹介してもらい、専門家に技術情報と財務情報を結び付けるためのノウハウを習得しているということであった。

このように、同じ川崎モデルを展開する信用金庫であっても、結果が異なることがわかる。その違いについて考察すれば、支援対象となる事業者の情報をどのように活用するかという点が異なっており、金融機関だからこそ財務情報からの支援には長けているが、それ以外の支援を実施するためにどうするのかという点が問題となるわけである。そこには、既存の情報をどのように活かすのか、足りない支援ノウハウをどのように補うのかという点を明確にする必要があり、そのために支援方針を明確化することが必要であることがわかる。

#### 4. おわりに

今回、川崎モデルを事例に伴走支援を推進するポイントについて考察を行った。川崎モデルは、キャラバン隊の活動から、新たなニーズを発見し事業承継や創業といった新たな支援へと発展している。伴走支援が支援の現場に定着し、各地で独自支援が開始されることを期待したい。