



信用金庫の創業先に対するフォローアップ強化策について

株式会社さわやかリサーチ調査役*

関 恵祐

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 和之

(キーワード) 起業5年後の企業生存率、創業後支援、フォローアップ策、
コンサルティング活動

(視 点)

中小企業庁『小規模企業白書 (2017年版)』によると、わが国における起業5年後の企業生存率は8割程度とされる。わが国経済の持続的な成長に向け、官民を挙げた創業支援の強化が求められるなか、金融機関による創業後支援を通じた生存率のアップに期待が高まっている。なかでも創業先に対するフォローアップのけん引役として期待されているのが信用金庫である。信用金庫はフェイス・トゥ・フェイスのきめ細かい渉外営業を強みとするため、資金面のサポートだけでなく日常的な相談対応・コンサルティング活動でも力を発揮しよう。

そこで本稿では信用金庫の創業先に対するフォローアップ強化策について、さわやか信用金庫の事例を紹介しつつ取り上げる。

(要 旨)

- わが国における起業5年後の企業生存率は8割程度とされる。こうしたなか創業後支援の強化を通じた創業先の育成が信用金庫に求められている。
- 信用金庫の創業先に対するフォローアップ策には、資金面の支援と、販路拡大などのコンサルティング活動とがある。
- 創業後支援を強化する際の検討課題は、①職員の意識高揚、②相談を受けやすい雰囲気作り、③緊張感のある関係構築、④優先順位付けなどとなる。
- 本稿では、参考事例として、さわやか信用金庫の創業フォローアップスキーム「順風満帆」を取り上げる。

*平成30年1月～3月末まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所に出自

はじめに

中小企業庁『小規模企業白書（2017年版）』によると、わが国における起業5年後の企業生存率は8割程度とされる。わが国経済の持続的な成長に向け、官民を挙げた創業支援の強化が求められるなか、金融機関による創業後支援を通じた生存率のアップに期待が高まっている。なかでも創業先に対するフォローアップのけん引役として期待されているのが信用金庫である。信用金庫はフェイス・トゥ・フェイスのきめ細かい渉外営業を強みとするため、資金面のサポートだけでなく日常的な相談対応・コンサルティング活動でも力を発揮しよう。

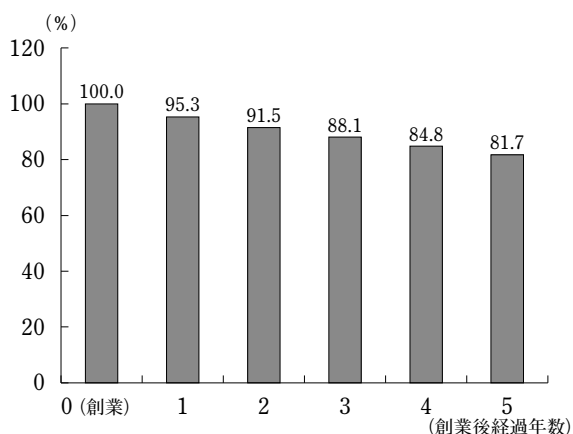
そこで本稿では信用金庫の創業先に対するフォローアップ強化策について、さわやか信用金庫の事例を紹介しつつ取り上げる。

1. わが国における起業5年後の企業生存率

中小企業等の開業率が廃業率を下回るなか、わが国では官民を挙げた開業率アップへの創業支援策の実施に期待が寄せられている。

開業率を高めるべく創業セミナー開催などの創業前支援が活発に行われる一方で、創業後支援の強化にも注目が集まる。と言うのも、わが国における起業後生存率の推移を中小企業庁『小規模企業白書（2017年版）』でみると、起業5年後の企業生存率は8割程度にとどまるからである（図表1）。創業にはリスクが伴うため、一定の廃業発生はやむを

図表1 起業後の企業生存率の推移



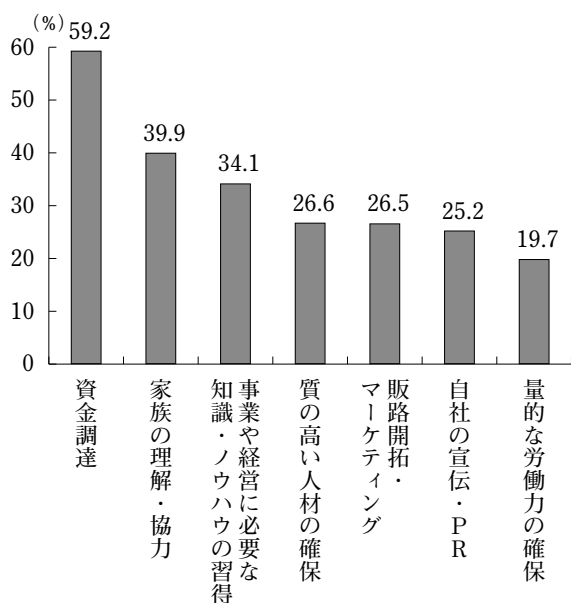
(備考) 1. (株)帝国データバンク「COSMOS2 (企業概要ファイル)」を中小企業庁が再編加工
2. 中小企業庁『小規模企業白書（2017年版）』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

得ないだろうが、創業先を育て安定成長に乗せていくことがわが国の経済活性化に不可欠と言えよう。

こうしたなか創業先に対するフォローアップのけん引役として期待を集めるのが地域金融機関、なかでも信用金庫となる。信用金庫は渉外営業によるきめ細かい活動を得意とするため、地域銀行や公的金融機関に比べ創業先の抱える日常的な課題などへのフォローアップを行いやすい。

なお創業期の企業の課題をみると、「資金調達」の割合が6割に達し、その後に「家族の理解・協力」(39.9%)、「事業や経営に必要な知識・ノウハウの習得」(34.1%)などが続く（図表2）。そのため、信用金庫は創業資金や資金繰り改善の融資の実行に加え、経営改善のためのアドバイス、人材の確保、販路拡大・ビジネスマッチングなどにも取り組むことが求められる。

図表2 創業期の課題



(備考) 1. 「起業・創業の実態に関する調査」より、持続成長型企業の回答を集計。創業期の課題については、現在の成長段階が創業期の企業が現在課題となっていること、及び成長初期、安定・拡大期の企業が創業期の時に課題であったことを集計
 2. 中小企業庁『小規模企業白書 (2017年版)』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 主な創業後支援の強化策

信用金庫の創業後支援は、大きく本部による支援と、営業店による支援とに分かれる。一般的に、創業先は融資ロットが小さく採算面でみると厳しいケースが多い。むしろ預金取引のみの創業先も多く、定期的な訪問営業に消極的な声が聞かれる。また、そもそも最近の創業はテナントビルやマンションの一室などが多いので、従来型の新規開拓営業で創業先と接触することは困難とも言われている。

これらの課題を解決しつつ信用金庫が創業後支援を強化するには、本部と営業店が連携して取り組む必要がある。本部に創業支援の担当部署（担当者）を配置し、創業先に対するコンサルティング活動などを実施する。た

だし、多くの信用金庫においては創業支援専門の部署を設置せず、取引先（中小企業等）に対するコンサルティング部門が創業支援を担っている。必要に応じて外部専門機関と連携し、創業先に対する経営支援やビジネスマッチングなどを行う体制を敷く。

営業店の職員が創業後支援に熱心に取り組むよう営業店評価を見直す信用金庫もある。創業先に対する融資実行は通常の新規開拓案件より配点を高くしたり、事業性評価・課題解決策のなかで創業支援を評価したりしている。創業後支援に力を入れる信用金庫のなかには、営業店が創業融資を実行した先を一定期間訪問するよう指示するケースもある。

未取引の創業先との接点を確保するには、自金庫が創業支援に熱心なことをPRする必要がある。そこで本部・営業店に創業相談窓口を整備するほか、創業希望者に対するセミナー開催や創業後支援の専用融資商品の提供などを行っている。また、自金庫の創業支援体制を整えるうえで日本政策金融公庫との連携は不可欠と考えられる。これは同公庫の蓄積するノウハウ取得といった狙いだけでなく、創業希望者やすでに創業した先に対するアピールといった側面もあるようだ。

3. 実施時の検討課題

創業後支援を強化する際の検討課題は、①職員の意識高揚、②相談を受けやすい雰囲気作り、③緊張感のある関係構築、④優先順位付けなどとなる（図表3）。

図表3 主な検討課題

職員の意識高揚	営業店の職員が創業先へのフォローアップに対する意識を高める必要がある。
相談を受けやすい雰囲気作り	創業先が自金庫に相談しやすくなるような雰囲気を整える必要がある。
緊張感のある関係構築	創業先に対し過剰な支援を行わず、適度な関係を維持する必要がある。
優先順位付け	費用対効果を含め、(融資)取引のある創業先からフォローアップを行う必要がある。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(1) 職員の意識高揚

営業店の職員が創業前・創業後に関わらず創業支援に積極的に取り組むよう、意識高揚を図る必要がある。特に創業後支援は、相対的に新規融資の可能性が低いこともあり、高い意識を持つことが求められよう。本部の担当部署や経営陣が営業店の職員に対し、繰り返し創業支援の大切さを伝え、「創業支援は手間隙がかかる仕事」との認識を払拭させる。ヒアリングした信用金庫のなかには、『最前線の職員にまで創業支援の意識が高まるには数年を要する』とのコメントもあったので、中長期的な視点での取組みが求められよう。

同時にモチベーションが高まるような営業店評価の体系に見直すことも必要である。創業支援融資の実行や創業先に対するコンサルティング活動を適切に評価することで職員のモチベーション向上が期待される。

(2) 相談を受けやすい雰囲気作り

信用金庫が未取引の創業先と接点を持つチャンネルには、日本政策金融公庫からの紹介、地元税理士の紹介、創業先が口座を作るために（自らの意志で）来店などがある。信用金庫の強みである渉外営業で創業先を新規開拓することは難しいと考えられる。

だからこそ、自金庫が創業支援に熱心であることを地元で周知・浸透させる必要がある。創業した先が金融機関に融資相談などを行おうと考えた際、最初に地元の信用金庫を思い浮かべる雰囲気作りを心掛ける。

(3) 緊張感のある関係構築

創業先に対し過剰な支援を行うべきではないとの意見がある。創業先が安定的な成長軌道に乗るため、信用金庫が販路拡大・ビジネスマッチングなどを支援する必要がある一方で、自立を促すためにも適度な距離感を保つことも求められる。

また、創業先に対する資金面の支援についても、当該企業に本当に必要ななどを入念に吟味し実施することが求められる。

(4) 優先順位付け

費用対効果を含め、取引のある創業先からフォローアップを行う必要がある。収益への貢献および取引先から得た情報量を考慮するなら、取引先のなかでも融資取引のある創業先のフォローアップを優先し、そのうえで預金取引の創業先にも対応していく方が効率的と言える。

創業後支援は融資実行が伴わないケースも散見されるので、コンサルティングやビジネス

スマッチングの提案に合わせて成功報酬型の手数料収入の徴収について検討してみる余地がある。

4. さわやか信用金庫の創業フォローアップスキーム「順風満帆」

本稿では、創業先に対するフォローアップ策として、さわやか信用金庫の創業フォローアップスキーム「順風満帆」を取り上げる。

(1) 取扱いの経緯

①新三位一体改革の開始

東京都港区に本店を置く、さわやか信用金庫^(注1)は、平成28年11月に「新三位一体改革」を打ち出し、平成29年度から本格的に取り組んでいる。この背景には信用金庫を取り巻く内外環境の急変があり、同金庫が今後も地域金融機関として社会的使命を果たしていくためには、従来型の営業スタイルから大きく舵を切る必要があると考えたからである。同金庫は顧客課題解決に向け、コンサルティング機能の充実を図り、地域密着型金融を推進中である。

②創業支援体制の充実

わが国では、開業率が廃業率を下回る状況が続いて久しく、中小企業数の減少が問題となっている。こうしたなか官民を挙げた創業支援策が数多く実施されており、同

金庫も顧客課題解決の一環として積極的に同分野に取り組むこととした。

同金庫の創業支援体制は、営業店（渉外担当者・窓口）におけるフェイス・トゥ・フェイスの営業活動に加え、本部・コンサルティングセンターおよび、平成28年1月に本格始動したシンクタンク子会社の株式会社さわやかリサーチが担う^(注2)。

一般的に信用金庫の創業支援策には、創業を希望・計画する個人に対する創業前の支援（担い手の発掘）と、創業から間もない先に対する創業後の支援（担い手の育成）に分かれる^(注3)。同金庫が地盤とする東京都から神奈川県の特徴の一つに飲食店やサービス業などの創業が非常に多いことがある。また近年は、IoTやFinTechなど最先端のベンチャー企業が集積しつつある地域も抱える。その結果、創業したものの廃業や倒産に追い込まれる中小企業も多いのが実態である。

そこで同金庫は、創業前支援の強化だけでなく創業後支援の強化策として、日本政策金融公庫と連携した協調融資制度のさわやか創業フォローアップスキーム「順風満帆」の取扱いを平成30年1月から開始した。

(2) 順風満帆の概要

①仕組み

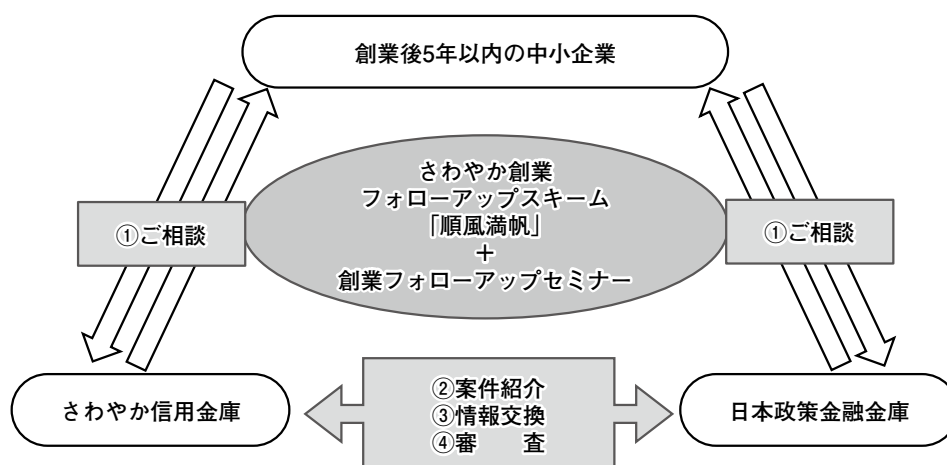
さわやか創業フォローアップスキーム

(注)1. 同金庫の平成29年3月末の概要は以下のとおりである。本店所在地：東京都港区、預金残高：1兆4,692億円、貸出金残高：8,017億円、常勤従業員数：1,227人、店舗数：68店舗
2. 同社HPは、<http://www.sawayaka-shinkin.co.jp/research/>
3. 詳しくは、信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2018年5月号「信用金庫の創業支援策について—新たな担い手の発掘強化が必要—」を参照

図表4 協調融資スキーム概要

項目	さわやか信用金庫	日本政策金融公庫
制度名	さわやか創業フォローアップスキーム「順風満帆」	
対象先	創業後5年以内のさわやか信用金庫の業務区域内で事業を営む中小企業等	
融資商品	プロパー、保証協会付融資、その他の制度融資等	新創業融資制度 中小企業経営力強化資金等
融資金額	合計4,000万円以内（さわやか信用金庫、日本政策金融公庫の融資総額）	
担保	原則無担保（顧客の意向により不動産担保も可）	
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・融資割合は個別の顧客ごとに調整 ・日本政策金融公庫の中小企業経営力強化資金を利用する場合は、認定経営革新等支援機関（さわやか信用金庫）の事業計画策定支援が必要 	

図表5 スキーム図



（備考）図表4・5ともに、さわやか信用金庫ニュースリリースより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

「順風満帆」は、同金庫と同公庫とが連携して開発した仕組みとなる（図表4・5）。創業後5年以内の中小企業を対象とする融資制度で、東京都に本店を有する金融機関では初となる。通常、業暦の浅い中小企業は倒産などのリスクが高く、抱える課題も多様なため、同金庫と同公庫の有するノウハウや強みを最大限に活かす余地があるとされる。

②特徴

同制度は協調融資の「スキーム」であ

り、いわゆるシンジケート・ローンとは異なる性格である。そのため、同金庫と同公庫の融資割合、融資商品、融資期間、貸出利率などは個別調整となる。創業先が借入れを行う場合、実際の融資審査や契約手続は同金庫および同公庫と個別に実施する必要がある。

(3) 取組状況

①連携の充実

同金庫は、日々の営業活動のなかで、創業先に対するコンサルティング活動に取り

組んでいる。顧客の抱える課題の内容や要望等によって同公庫（同金庫営業店の最寄りの同公庫支店）と連携することになる。

逆に同公庫から案件の紹介を受けることもあり、業暦の浅い中小企業に対する情報交換等を密に行っていく予定である。

②計画

同金庫と同公庫は、平成30年度以降、「創業フォローアップセミナー」を定期的で開催し、業歴の浅い中小企業に対する経営支援を図る計画がある。すでに平成30

年5月17日には第1回セミナーを開催している（図表6）。

おわりに

今回、創業先に対するフォローアップ強化策を調査したが、ヒアリングした信用金庫の大半が「職員の意識高揚」の大切さを挙げていた。信用金庫の経営陣は、営業店の職員に対し手間隙のかかる創業先へのフォローアップは重要であることを繰り返し周知していく必要があると思われる。

図表6 「第1回 創業フォローアップセミナー」

日 時	平成30年5月17日14時～16時
会 場	さわやか信用金庫 広尾本部
対 象	創業後5年以内または創業予定者（70人）
内 容	セミナー：事業を軌道に乗せるための会計の知識 創業者による講演：先輩創業者による資金繰りにかかる苦労話 主催者からの紹介：さわやか創業フォローアップスキーム「順風満帆」の紹介

（備考）さわやか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

〈参考文献〉

- ・中小企業庁『小規模企業白書』『中小企業白書』（各年版）
- ・関恵祐『信用金庫の創業支援策について－新たな担い手発掘強化が必要－』信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2018年5月号