



信用金庫における製造業への支援方法

－支援体制の強化－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

松代 和樹

(キーワード) 経営支援、支援策の拡充、営業スタイル、行政との協調体制

(視 点)

わが国にとって製造業は、戦後の日本経済の発展を支えてきた重要な産業であった。今日でも海外では日本製品への信頼は厚く、世界的にその傾向は色濃く残っている。その製造業を足元で支えてきた中小製造業が厳しい状況にあり、廃業する町工場も数多く見受けられる。

地域金融機関である信用金庫にとって、中小製造業に対する支援体制構築は必須と言えよう。また、新たにビジネスを始める創業支援の機能においても信用金庫は重要な役割を担っている。

そこで本稿では、信用金庫の製造業向け貸出の動向を分析するとともに、製造業への経営支援に積極的な信用金庫の事例を紹介する。そのうえで、地域の発展に向けた新たな製造業向け支援体制の構築の必要性について考察してみた。

(要 旨)

- 信用金庫の製造業向け貸出金残高は、2017年3月末から2期続けて増加し、2019年3月末では6兆1,479億円となったが、貸出金に占める割合（製造業向け貸出比率）は、2009年3月末の12.0%から減少傾向にあり、2019年3月末では10年間で3.5ポイント低下の8.5%となった。
- 信用金庫の製造業への支援施策は大きく2つに分かれる。①創業時の創業資金融資などの開業支援、②経営安定のための持続的な経営支援である。
- 本稿では、製造業支援に熱心な信用金庫として、さわやか信用金庫、足立成和信用金庫、鹿沼相互信用金庫、鶴岡信用金庫の4金庫を取り上げる。
- 信用金庫が製造業への支援として取り組むべき課題は、①支援策の拡充、②営業スタイルの再確認、③行政との協調体制などがある。

はじめに

わが国にとって製造業は、戦後の日本経済の発展を支えてきた重要な産業であった。今日でも海外では日本製品への信頼は厚く、世界的にその傾向は色濃く残っている。その製造業を足元で支えてきた中小製造業が厳しい状況にあり、廃業する町工場も数多く見受けられる。

地域金融機関である信用金庫にとって、中小製造業に対する支援体制構築は必須と言える。また、新たにビジネスを始める創業支援の機能においても信用金庫は重要な役割を担っている。

そこで本稿では、信用金庫の製造業向け貸出の動向を分析するとともに、製造業への経営支援に積極的な信用金庫の事例を紹介する。そのうえで、地域の発展に向けた新たな製造業向け支援体制の構築の必要性について考察してみた。

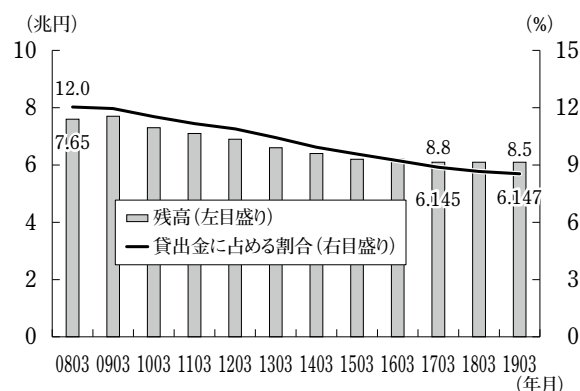
1. 製造業向け貸出の動向

(1) 製造業向け貸出の現状

わが国の製造業は、高度経済成長と共に発展してきた。なかでも、好調な成長を続けてきた要因の一つに、自社内で対応できない(しない)工程を下請けと呼ばれる取引先(下請け業者)に安価で作業を委託してきたことが挙げられる。

いわゆる町工場と呼ばれる「製品のパーツの一部を加工する業者」が製造業の成長を下支えしてきた。しかし、近年はSPA(製造

図表1 製造業向け貸出金残高の推移



(備考) 1. 本稿では切捨ての関係で合計が100に達しない場合がある。
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

から小売までを一貫して行う小売業)や生産拠点の海外移転等により、町工場に対する環境は厳しくなっている。

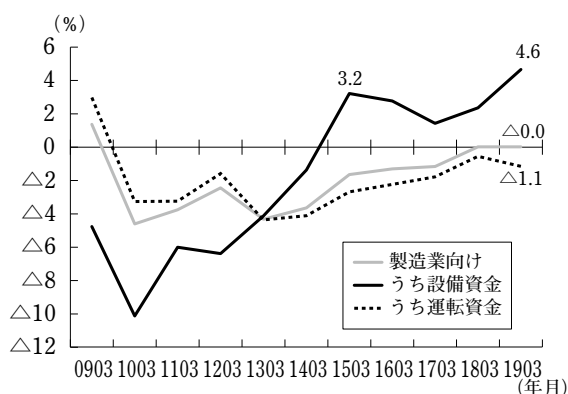
自社製品の開発など下請け脱却のために新しい取組みを検討している企業もあるが、現状維持・撤退を選択する企業も多い。

信用金庫の製造業向け貸出金残高は、2017年3月末から2期続けて増加し、2019年3月末では6兆1,479億円となったが(図表1)、貸出金に占める割合(製造業向け貸出比率)は、2009年3月末の12.0%から減少傾向にあり、2019年3月末には10年間で3.5ポイント低下の8.5%となった。

(2) 設備投資貸出の現状

信用金庫の製造業向け貸出を運転資金と設備資金に分類すると、2019年3月末の製造業向け貸出のうち、設備資金貸出は1兆3,040億円となり、2015年3月末の1兆1,675億円以降増加している。2015年3月末の前年比増加率は3.2%であり、2019年3月末の前年比増加率は4.6%となった(図表2)。

図表2 製造業向け貸出の内訳の推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

一方、運転資金貸出は、2010年3月以降減少傾向が続き、2019年3月末では、前年比1.1%減少している。

このように、足元では設備投資に関する貸出が増加している。現状の停滞感を脱却するため、設備更新投資や人材不足に伴う省力化・合理化投資などを行い、新たな一手を模

索している前向きな中小企業は多い。信用金庫としては新たな支援策を提案することが求められているのではないだろうか。

(3) 地区別貸出の推移

信用金庫の2019年3月末の製造業向け貸出金残高を地区別に分類すると、2009年3月末と比較して全ての地区で減少し、全国平均の減少率は20.7%となった(図表3)。減少率が比較的低い地区は東北地区の16.4%減：1,254億円、東海地区の15.2%減：1兆7,596億円、中国地区の14.0%減：2,574億円、南九州地区の15.1%減：662億円となっている。

一方で、全国平均の1先平均貸出金残高は、10年間で3,660万円から4,060万円に上昇している。地区別では北海道地区、四国地

図表3 地区別の製造業向け貸出金残高

(単位：億円、%、1先平均は万円)

| 地区別 | 09年3月末 | | | 18年3月末 | | | 19年3月末 | | | | | | |
|------|--------|-----------|-------|--------|-----------|-------|--------|---------|----------|---------|-------|-----------|-------|
| | 残高 | 貸出金に占める割合 | 1先平均 | 残高 | 貸出金に占める割合 | 1先平均 | 残高 | 09年3月末比 | | 18年3月末比 | | 貸出金に占める割合 | 1先平均 |
| | | | | | | | | 増減率 | 増減額 | 増減率 | 増減額 | | |
| 北海道 | 1,877 | 5.9 | 4,200 | 1,344 | 4.2 | 3,940 | 1,344 | △ 28.3 | △ 532 | 0.0 | 0.0 | 4.2 | 4,060 |
| 東北 | 1,500 | 6.4 | 2,880 | 1,275 | 5.1 | 3,130 | 1,254 | △ 16.4 | △ 246 | △ 1.6 | △ 0.2 | 5.0 | 3,170 |
| 東京 | 14,043 | 11.2 | 2,730 | 9,943 | 7.2 | 3,040 | 9,689 | △ 31.0 | △ 4,354 | △ 2.5 | △ 2.5 | 6.9 | 3,080 |
| 関東 | 12,171 | 10.0 | 3,200 | 9,788 | 7.6 | 3,300 | 9,880 | △ 18.8 | △ 2,290 | 0.9 | 0.9 | 7.5 | 3,400 |
| 北陸 | 2,199 | 11.7 | 3,760 | 1,461 | 8.4 | 3,660 | 1,467 | △ 33.2 | △ 731 | 0.4 | 0.0 | 8.5 | 3,790 |
| 東海 | 20,756 | 16.2 | 4,910 | 17,481 | 11.9 | 5,400 | 17,596 | △ 15.2 | △ 3,159 | 0.6 | 1.1 | 11.9 | 5,580 |
| 近畿 | 19,433 | 14.8 | 4,000 | 15,544 | 10.2 | 4,310 | 15,649 | △ 19.4 | △ 3,784 | 0.6 | 1.0 | 10.1 | 4,430 |
| 中国 | 2,995 | 9.7 | 3,890 | 2,577 | 8.0 | 4,130 | 2,574 | △ 14.0 | △ 420 | △ 0.1 | 0.0 | 7.9 | 4,200 |
| 四国 | 846 | 7.6 | 3,650 | 618 | 5.8 | 3,230 | 640 | △ 24.2 | △ 205 | 3.6 | 0.2 | 5.9 | 3,380 |
| 九州北部 | 935 | 7.6 | 3,010 | 720 | 5.7 | 2,740 | 703 | △ 24.8 | △ 232 | △ 2.4 | △ 0.1 | 5.5 | 2,680 |
| 南九州 | 780 | 5.2 | 2,680 | 694 | 4.3 | 2,820 | 662 | △ 15.1 | △ 118 | △ 4.6 | △ 0.3 | 4.1 | 2,730 |
| 全国 | 77,564 | 11.9 | 3,660 | 61,464 | 8.6 | 3,950 | 61,478 | △ 20.7 | △ 16,085 | 0.0 | 0.1 | 8.5 | 4,060 |

(備考) 1. 沖縄県は全国に含む。
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

区、九州北部地区を除く地区で上昇し、なかでも東海地区が最も上昇し、1先平均は5,580万円となった。

2. 信用金庫における製造業への支援策について

(1) 信用金庫に求められる役割

中小製造業では、経営者が日々の業務に追われ、改善活動・新規開拓にまで手が回らないケースもみられる。また、財務面が脆弱なケースもある。

新規先への支援としては、製造業では町工場勤務から独立して創業することもあるため、技術力は持っていても安定軌道に乗るまでは、財務面や販路拡大、経営相談といった経営面での支援業務が求められる。

企業が継続的に成長するためには、情報提供を欠かさず、ライフステージにあった提案をしていくことが重要になる。地域密着型金融を強みとする信用金庫は、大手金融機関とは一線を画すリレーションを築くことで、金利以外の要素で企業に求められるものを追求していく必要がある。信用金庫の製造業への支援施策は大きく2つに分かれる。①創業時の創業資金融資などの開業支援、②経営安定のための持続的な経営支援である。

(2) 信用金庫の取組事例

本稿では、さわやか信用金庫、足立成和信用金庫、鹿沼相互信用金庫、鶴岡信用金庫の4金庫の製造業支援に関する取組事例を紹介

する。これらの4金庫は、それぞれ異なる取組みで地域の発展に寄与している。

ケースⅠ さわやか信用金庫（図表4、5）

東京都港区に本店を置くさわやか信用金庫が地盤の1つとする大田区は、中小製造業の町として発展してきた。大田区にある町工場は、同金庫が支援を続ける「町工場のモノづくりの力を世界に広める下町ボブスレープロジェクト」^(注1)を推進するなど、経営者の志の高さがうかがえる。

同金庫は、町工場を含めた中小企業のニーズに応えるために、製造業への支援に力を入

図表4 さわやか信用金庫の概要

| | |
|-------|-----------|
| 信用金庫名 | さわやか信用金庫 |
| 理事長名 | 篠啓友 |
| 本店所在地 | 東京都港区三田 |
| 創立 | 1926年11月 |
| 預金残高 | 1兆4,669億円 |
| 貸出金残高 | 8,159億円 |
| 常勤役員数 | 1,139人 |

(注) 2019年3月末現在

図表5 さわやか信用金庫 本部



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)1. 下町ボブスレープロジェクトのHP <https://shitamachibob.tokyo/>

れている。本部に経営支援組織のコンサルティングセンターを設置し、支援の拡充を図るとともに、中小企業診断士の育成を進め、2019年3月末には20人の有資格者を保有している。さらに、顧客が抱える課題を解決し、顧客に選ばれる金融機関を目指して課題解決型営業にも職員一丸となって取り組んでいる。また、子会社として(株)さわやかリサーチ^(注2)を設立し、当社は地域の動向分析、外部との連携支援、職員の研修及び会員向けの広報誌の作成を担当している。

同金庫では、これまでも製造業への支援策を進めてきたが、さらなる支援策強化として、外部への情報発信力の向上を図るべく、2020年に羽田空港跡地に建設される研究開発施設、先端医療研究センターなどの機能を整備した大規模複合施設「HANEDA INNOVATION CITY」^(注3)への出店を予定している。同施設は、「未来の暮らしをつくる」をテーマに、先端モビリティ、健康医療、ロボティクスなどの先端領域で大手企業のオープンイノベーションの連携先として大田区の中小企業を想定しており、同金庫はその支援を行う。同金庫では、地域に密着し、地域の顧客に選ばれる信用金庫を目指して、支援策の拡充に努めていく方針である。

ケースⅡ 足立成和信用金庫 (図表6)

東京都足立区に本店を置く足立成和信用金庫は、地元の菓子製造業者の販路拡大支援に積極的に取り組んでいる。同金庫の地盤である足立区に集積している菓子製造業は中小零細企業が多いこともあり、近年厳しい状況にある。

同金庫は、2017年5月に足立の菓子活性化会議を立ち上げ、産学官での検討を進めた。中小零細菓子製造業者は、製造する菓子の種類やロットが少なく、流通網の拡大などの課題を有する。

そこで、同金庫支援のもと、区内15社が集まって独自ブランドの「あだち菓子本舗」を立ち上げた^(注4)。複数の菓子製造業者が自社商品を詰め合わせることで、一般への販売を可能とする取組みといえる。

それぞれの店舗間の垣根を越えた販売委託の実施に加えて、2018年2月からは区内のスーパーマーケットでの販売も開始した。新たにロゴマークを作成し、加盟店舗でロゴ入りの贈答用の袋を利用することで全体での知

図表6 足立成和信用金庫の概要

| | |
|-----------|----------|
| 信用金庫名 | 足立成和信用金庫 |
| 理事長名 | 土屋 武司 |
| 本店所在地 | 東京都足立区千住 |
| 創 立 | 1926年11月 |
| 預 金 残 高 | 5,014億円 |
| 貸 出 金 残 高 | 2,459億円 |
| 常勤役員数 | 393人 |

(注) 2019年3月末現在

(注)2. (株)さわやかリサーチのHP <http://www.sawayaka-shinkin.co.jp/research/>

3. HANEDA INNOVATION CITYのHP <https://haneda-innovation-city.com/>

4. 足立成和信用金庫の取組みについては、「地銀衰退の真実」を参照

図表7 あだち菓子店舗『贈答用菓子セット』



(備考) 足立成和信用金庫の現況2019から掲載名度の向上にも取り組んでいる。

また、同金庫が主催する「あだちせいわニコニコ寄席」の贈答用の土産に採用するなど積極的に普及に努めている（図表7）。

同金庫は、販路の乏しい地元中小零細企業の販路拡大・ブランド化を支援することで、取引先の課題解決に取り組んでいく考えである。上記の事例以外にも、地元の食品製造業者とバイヤー企業とを結びつける「地元・食の商談会」を開催するなどしている。

その他、製造業に対する支援策と直接は異なるが、2019年8月には福島県の桑折町献上桃「あかつき」を同金庫取引先の菓子店が桃のパイの材料に仕入れるといったビジネスマッチングが成立した。こうした取引先へのきめ細かい情報提供や相談対応が同金庫の強みといえる。

ケースⅢ 鹿沼相互信用金庫（図表8、9）

栃木県鹿沼市に本店を置く鹿沼相互信用金庫は、2018年4月に「お客さまサポートセンター」を設置し、個人・法人問わずワンストップで対応可能な組織体制を敷いた^(注5)。

同金庫の営業エリアには建具などの木工業者や機械金属部品の加工業者が多いものの、近年は日本式家屋の減少や廉価な海外産との競合などから厳しい状況にある。同金庫はこうした事業先の抱える様々な課題解決を図るには、コンサルティング機能の一段の強化が不可欠と考え、同センターを開設した。

同センターは業務統括部の傘下であり、事業サポートグループとライフサポートグループからなる。地域の事業先のライフステージに応じた課題解決に取り組む事業サポートグループのメンバーは6人である（管理者を含む）。うち3人が担当店舗の各種相談対応を、1人が事業承継を、1人が顧客組織の運営などを担当する。立地は本店に隣接する旧ローンセンターである。

同金庫はコンサルティング機能強化のため

図表8 鹿沼相互信用金庫の概要

| | |
|-----------|----------|
| 信用金庫名 | 鹿沼相互信用金庫 |
| 理事長名 | 橋本 公之 |
| 本店所在地 | 栃木県鹿沼市 |
| 創 立 | 1925年10月 |
| 預 金 残 高 | 2,068億円 |
| 貸 出 金 残 高 | 972億円 |
| 常勤役職員数 | 190人 |

(注) 2019年3月末現在

(注)5. 鹿沼相互信用金庫、鶴岡信用金庫の取組みについては『捨てられる銀行3』を参照

図表9 お客さまサポートセンター



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

め、外部専門家との連携にも積極的である。2019年4月には同グループのメンバー6人が国立大学法人宇都宮大学から産学イノベーション支援センターコーディネーター会議委員を委嘱された^(注6)。今後は「宇都宮大学産学官金コーディネーター」として、事業先が抱える諸課題に同大学が持つ高度なシーズを提供するなどの支援を行う。

本部担当部署の拡充だけでは、事業先の課題解決は難しい。同センターの開設に先立つ2018年4月までに、同金庫は定期積金の集金業務を全廃するなど、渉外担当者の活動内容を大幅に見直した。これにより、渉外担当者は、営業時間の多くを事業先、または個人顧客のコンサルティングに割けるようになった。こうした金庫を挙げた課題解決支援体制の強化を通じて、同金庫は地域における存在感を高めていく考えである。

ケースⅣ 鶴岡信用金庫 (図表10、11)

山形県鶴岡市に本店を置く鶴岡信用金庫は、地元の鶴岡市に立地する「鶴岡市先端研究産業支援センター」(鶴岡サイエンスパーク)に開設当初から積極的な関わりを持っている。

鶴岡市を含む庄内地域は、人口の高齢化・減少が深刻な問題としてあった。地域の将来を考えるなか、鶴岡市は新たな産業を創出するべく慶應義塾大学先端生命研究所を誘致し、2001年の同研究所開設をはじめとする「鶴岡サイエンスパーク」を立ち上げた^(注7)。

図表10 鶴岡信用金庫の概要

| | |
|-----------|-----------|
| 信用金庫名 | 鶴岡信用金庫 |
| 理事長名 | 佐藤 祐司 |
| 本店所在地 | 山形県鶴岡市馬場町 |
| 創 立 | 1926年11月 |
| 預 金 残 高 | 1,989億円 |
| 貸 出 金 残 高 | 865億円 |
| 常勤役員数 | 205人 |

(注) 2019年3月末現在

図表11 鶴岡信用金庫 本部



(備考) 鶴岡信用金庫 提供

(注)6. 「宇都宮大学産学官金コーディネーター」とは、行政や金融機関と連携して産学活動を活性化し、共同研究を推進し、技術移転、地域産業育成に貢献することを目的に宇都宮大学が設けた制度

7. 鶴岡市の主要産業は大手工場とその下請けからなる製造業

現在、同金庫は鶴岡サイエンスパーク内に拠点を置くバイオベンチャーの(株)メタジェン^(注8)、スパイバー(株)^(注9)と取引がある。また、地元で次世代の街づくりに取り組むヤマガタデザイン(株)^(注10)とも取引がある。バイオベンチャーとの取引経験が乏しい同金庫が融資を実行できた背景には、①熱心な企業訪問によるビジネスモデルの理解および信頼関係の醸成に加え、②県、市、商工会議所、地方銀行、保証協会など地域一丸となった応援体制を構築して臨んだことなどがある。

その前提として、当該企業の将来性および経営陣の信頼に応えられる目利き力の育成が重要と考えた。そこで、同金庫が運営する若手経営塾(マネジメントキャンパス)に同金庫の若手職員を参加させるなどして、目利き力の強化に取り組んでいる。

鶴岡サイエンスパークの開設による地元への効果として、若い研究者などの移住により鶴岡市の20～30代人口が増加に転じたことが挙げられる。2019年8月には成田空港と庄内空港を結ぶLCCも就航した。外国人を含むビジネス客や観光客も増えており、将来的には鶴岡市がバイオビジネスの一大集積地になっていくことが期待されよう。

3. 信用金庫が製造業支援に取り組むにあたって

信用金庫が製造業への支援として取り組むべき課題は、①支援策の拡充、②営業スタイル

の再確認、③行政との協調体制などがある。

(1) 支援策の拡充

近年製造業への支援として、販路拡大支援に対する需要が高まっている。このことから、金融機関の支援策である本業の財務面の支援だけでは、顧客の要望に応えられない状況が増えていることがうかがえる。

信用金庫業界では、販路開拓支援としてビジネスマッチングが浸透しているが、単発的な支援策になりがちで、企業によってはマッチングサイトへの掲載のみを行い、使いこなせていない状況がみられる。商品のブランディングやチャネル確保といった戦略レベルでの支援にまで対応するスキーム作りが信用金庫にも求められる。

(2) 営業スタイルの再確認

これまでの信用金庫の渉外活動では、集金業務などの定例業務を通じて顧客を訪問し、時間をかけて顧客との関係を築いてきた。その結果、顧客との取引深耕、その周囲への新規開拓というかたちで成長を続けてきた。しかし、顧客自身が様々な情報にアクセスする時代となり、企業の成長スピードに既存の営業スタイルでは対応できないと危機感を抱いている信用金庫は多いようだ。

今後、信用金庫の営業スタイルは、全員コンサルティング体制で顧客のニーズを深掘りするかたちにするのか、本部集約型で営業店

(注)8. 同社については、(株)メタジェンのHPを参照 <https://metagen.co.jp/>

9. 同社については、スパイバー(株)のHPを参照 <https://www.spiber.jp/>

10. 同社については、ヤマガタデザイン(株)のHPを参照 <https://www.yamagata-design.com/>

は顧客との窓口に徹するののかといった点で金庫の判断が分かれることが予想される。どのような営業スタイルを採用するのか、それぞれの金庫が検討する必要があると思われる。

(3) 行政との協調体制

創業支援では、融資額の大小だけで重要性を判断せず、今後金庫を支えてくれる顧客として手厚い支援を続けていくことが必要である。その際、地域によって成長産業は様々であり、行政の支援体制も異なることから、行政・信用金庫との間で認識を合わせ、一体となって地域の発展に寄与する必要がある。そのためには、双方向での業務出向や人材交流を実施するなど、継続した関係性を構築する仕組みを作ることが重要である。

〈参考文献〉

- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所ニュース&トピックス『信用金庫の製造業向け貸出の動向』（2019年8月1日）
- ・浪川攻（2019）『地銀衰退の真実』PHPビジネス新書
- ・橋本卓典（2019）『捨てられる銀行3』講談社現代新書

おわりに

本稿では、信用金庫の製造業への支援施策を中心に述べてきたが、中小企業の経営上の課題を把握するためには、日頃から顧客とのコミュニケーションを通じて、信頼関係を構築し、信用金庫が身近な相談相手として認識されることが重要であることは昔から変わらないところである。さらに一歩進んで顧客の相談ニーズを引き出す職員を育てる人材育成の取組み、専門知識を持つ外部機関との連携体制の構築といった付加価値を身につけることが必要である。

信用金庫のフェイス・トゥ・フェイスによる地域密着型経営の更なる強化が求められていくのではないだろうか。