

地域のためになることなら、何でもやる —中小企業支援のホームドクターとして—

諏訪信用金庫 ビジネスサポート部
日本 CFO 協会会員

三澤圭輔

1. はじめに

諏訪信用金庫は長野県岡谷市に本店を置き諏訪地域を主な営業エリアとする協同組織金融機関である。まずは、国府台と約230kmも離れた地域の信用金庫に投稿のご縁を与えていただいた中小企業研究・支援機構の教職員の皆様に御礼を申し上げたい。

諏訪地域は太古から黒曜石を産出した交易の地であり、日本三大奇祭「御柱祭」で有名な諏訪大社を中心に近世まで門前町や宿場町として栄えてきた。明治期には製糸業が発達し国内生糸生産の4割以上を担い、戦後は製糸に代わって精密機械工業が発展した。豊富な水と澄んだ空気は精密機械製造に適しており「東洋のスイス」として名を馳せ、現在も岡谷市、諏訪市、茅野市をはじめとして諏訪全域に電気機械、一般機械などの先端技術による産業が集積している。また、当地域は諏訪湖を中心に、八ヶ岳、蓼科高原、霧ヶ峰高原など観光地としても有名な地域で、美しい自然に加えて諏訪湖畔や蓼科に温泉がある。近年は多様な美術館・博物館も集まり多くの観光客を集めてきた。

諏訪信用金庫の中小企業支援については、その一端が本年1月5日にNHK「クローズアップ現代+」でテレビ放映され、ご存じの方もおられるかと思う。本稿では、当金庫の中小企業支援の概要と、独自の取り組みである地域活性化ファンド事業とシンポジウムなどの開催について、ご説明したい。

2. 当金庫の取り組み

(1) ビジネスサポートセンターについて

当センターは令和3年4月に従来の企業支援部を改編したビジネスサポート部の総称である。現在の構成人員は9名で(うち1名は地域経済活性化支援機構/REVICへトレーニー派遣中)、橋本卓典著『捨てられる銀行4：消えた銀行』に「顧客のためにならないノルマを無視する諏訪信金支店長」として登場する奥山真司をはじめとする支店長経験者や融資課長経験者、海外トレーニー派遣経験者、中小企業診断士や社会保険労務士などの有資格者の他、他業態や他業種出身者も在籍している。筆者も第二地銀で約四半世紀融資畑を歩み審査部主任審査役や支店長を務め、一般民間法人の財務統括責任者として財務改善、企業組織再編成、M&Aなどに取り組んだ後、ご縁をいただき当金庫にお世話になっている。このように多彩で自主独立の趣の強いメンバーの手綱は常勤理事兼部長の小野正行が握り、メンバー全員が揃うのは朝の出勤時だけというのが見慣れた風景である。

ビジネスサポートセンターが担当する仕事は、経営改善、資金繰り支援のためのモニタリング、本業支援、事業再生をはじめとして、創業・第二創業、ビジネスマッチング、販路拡大、海外展開、産学官金連携、地方創生、事業承継、M&Aなど広範囲にわたる。コロナ禍において厳しい経営環境に置かれている事業者も少なくなく、今年度は経営改善支援先・モニタリング先として全店で177先を抽出し、特に41先を本部主体支援先・本支店一体支援先として積極的に取引先のサポートを行っている。

当金庫では取引先と目線を合わせた活動をするた

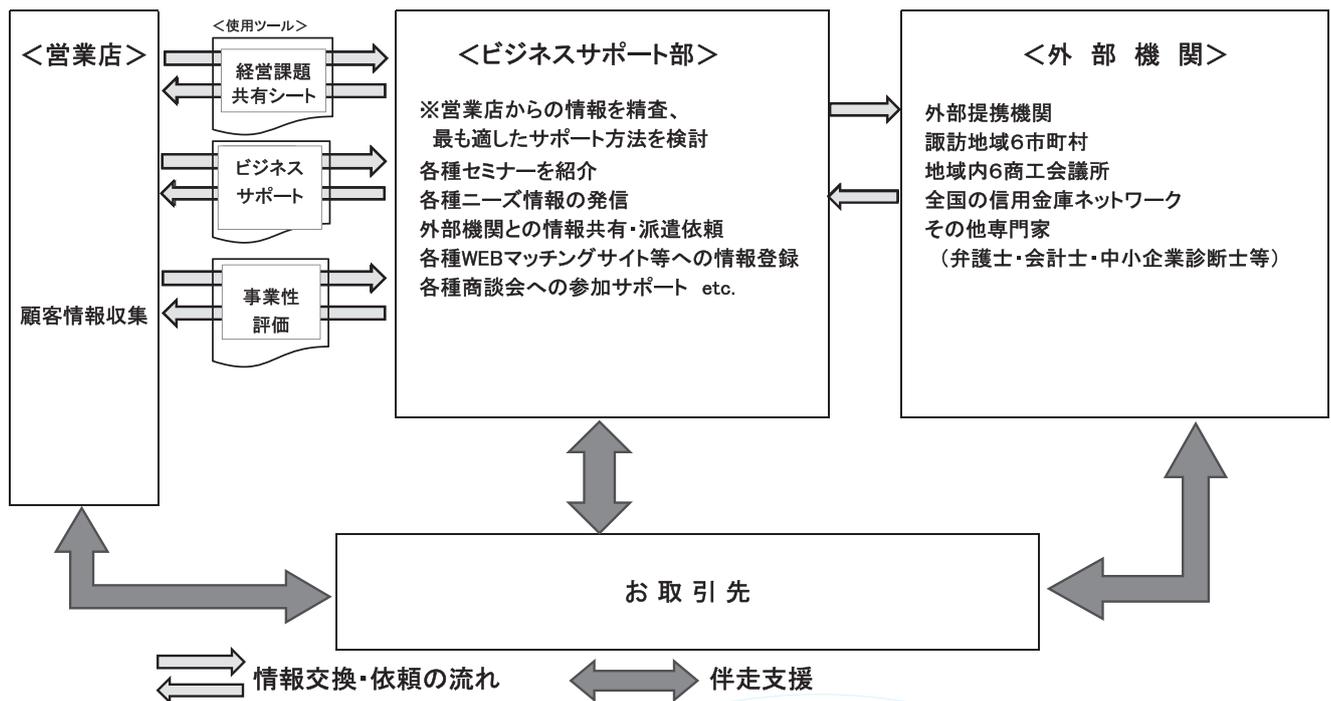


図1. 諏訪信用金庫の中小企業支援フローチャート

めに、営業店が収集した情報を「経営課題共有シート」などで共有し、本部・営業店一体で最良の方策を検討して取引先の課題解決のサポートをしている。ちなみに昨年度使用した「経営課題共有シート」は1,121件である。これだけの数をたった9名で対応するためには外部機関との連携が不可欠で、外部専門家(会計士・弁護士・中小企業診断士他)とのネットワークを最大限に利用した本業支援を行っている(令和3年9月末現在、当金庫が連携している外部専門機関は41機関)。また、全国の信用金庫のネットワークも積極的に活用している。先日も岩手県北上市が養蚕を地域おこしに活用したいとの情報を北上信用金庫から得て、岡谷シルク推進事業を行っている地元の岡谷市に紹介し、北上市から視察団の受け入れを行った。加えて、連携をしていない外部専門機関も必要に応じて活用させていただいている。外部専門機関を利用する場合、往々にして取引先を専門家に紹介しておしまいということになりかねないが、当金庫では息の長い伴走支援を続けることがで

きるよう「魂が込められた連携」を常に心掛けている。

この他、取引先向けのセミナー・相談会を積極的に開催し情報提供を行っている。今年度の開催総数は50回で(内訳:補助金関連28回、創業支援関連2回、業種別相談会5回、海外ビジネス関連3回、Web・DX関連7回、事業承継関連2回、人事関連2回、カーボンニュートラル関連1回)ほぼ毎週開催し取引先に気づきの場を提供している勘定になる。今後は、その気づきを効果的に本業支援へつなげていくことが課題である。

(2) SUWASHIN地域応援ファンド「SUWAの未来」について

当金庫では、令和元年9月にSUWASHIN地域応援ファンド「SUWAの未来」を設立した。当金庫はLP(有限責任組合員)を担い、GP(無限責任組合員)をフューチャーベンチャーキャピタル株式会社が担当している。同社は、全国各地で地方公共団体や地

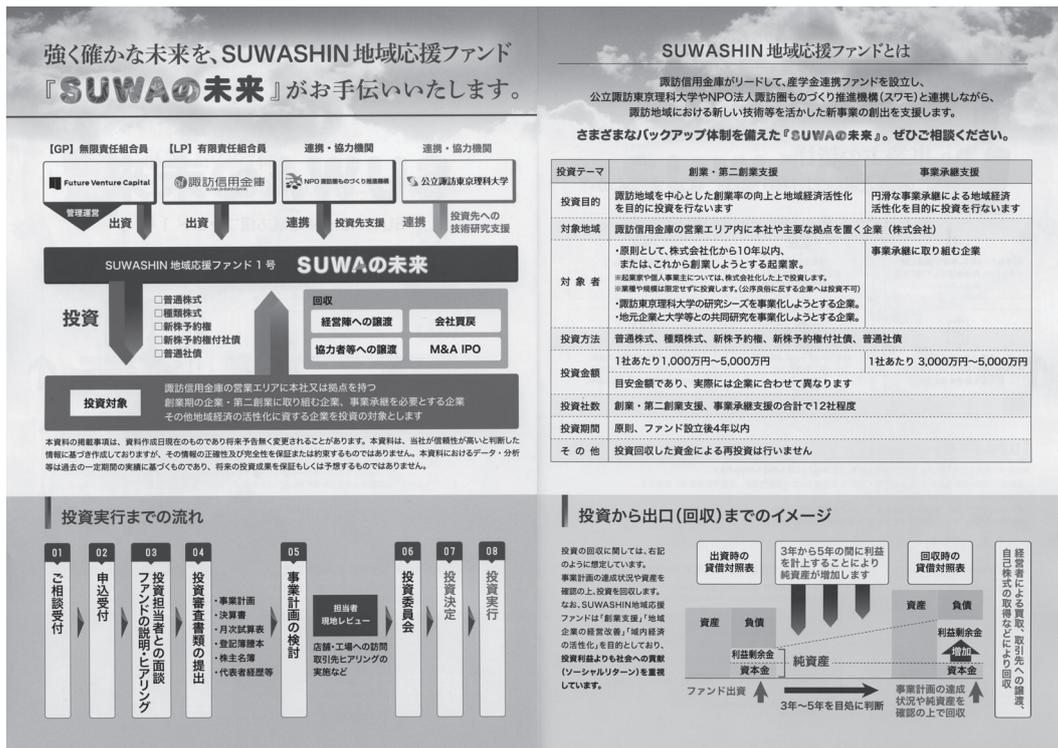


図2 SUWASHIN地域応援ファンド「SUWAの未来」

方金融機関と42のファンドを組成し息の長い伴走支援をすることで定評があるベンチャーキャピタルである（令和3年11月、元金融庁地域課題解決支援室長の日下智晴氏が同社の顧問に就任）。

この「SUWAの未来」の特徴として、諏訪地域にある準公的団体NPO諏訪圏ものづくり推進機構（略称スワモ）と地元の公立諏訪東京理科大学が参画していることが挙げられる。スワモは例年400社以上の出展と2万7千人以上の来場者がある諏訪圏工業メッセを主催する他、製造業集積地である諏訪のポテンシャルを活かしつつ、付加価値を持つ産業の育成を目指す広域的かつ横断的なものづくり拠点として、約270社の会員企業とともに活動をしている。公立諏訪東京理科大学は平成30年にそれまでの私立大学から諏訪地域の6市町村が参画して公立化した後期博士課程までを有する工業系大学で、産学連携センターを併設して諏訪地域の製造業ともに技術・研究開発も行っている。

ベンチャーファンドは、IPOなどを主体とした

場合、通常投資倍率約30倍以上が目安となるが、「SUWAの未来」はファンドの管理費用が回収できる水準に概ね設定しており、キャピタルゲインよりも新たな地域産業の創出を主眼とした地域密着型のファンドである。設立後3年半が経過し、現在ファンド総額に対して約75%が投資済となっている。投資先の構成は製造業30%、まちづくり関係56%、地域商社12%、再生可能エネルギー関係2%である。製造業が産業の中心である諏訪地域でのファンドとしては製造業の割合が若干低いですが、これは技術開発特有のNDA（秘密保持契約）の壁が当初に予想していたよりも高く情報を共有しにくいことが要因である。そこで、長期的な視野でファンドの運用資金の一部を使って地元企業の“お困りごと”をスワモが仲介し公立諏訪東京理科大学に繋げて解決することを目的として、今年度から「SUWAの未来 IoT・AI-DX推進コンテスト」を開催している。これは同大学が持つ知見を地元企業の新分野への進出や技術開発に利用する取り組みで、同大学教員の指導の下で

学生が活動しており、教育面や将来の地元企業への就職の期待も含んでいる。第1回目の成果発表が本年4月に行われる予定で、産学金の融合がどのように表れるか楽しみである。

また、このファンドを使って令和2年11月に地域商社SUWA¹を設立した。こちらは諏訪地方の産品(農産品、食品、工業製品など)を域外に販売することを目的としているが、業績が落ち込んでいる取引先の産品を販売する仲介も行っており事実上の本業支援も担っている。

(3) SUWAリレバンサミットと諏訪ブランドタウン“キラリ”の創生について²

令和2年9月にSUWAリレバンサミットを開催した。このシンポジウムはリレーションシップバンキング推進のために長野県下の信用金庫や地方金融変革運動体の協力を得て当金庫が主催したものである。当日は金融庁の石田晋也監督局参事官(現監督局審議官)に「金融検査マニュアル廃止後の融資に係る検査監督の考え方と進め方」をテーマにした基調講演をお願いした。当金庫取引先経営者と本業支援に定評のある金融機関職員によるパネルディスカッション(モデレーター：共同通信 橋本卓典氏、パネリスト：ミクナスホールディングス株式会社 林誉英氏、徳島大正銀行 吉澤徹氏、商工組合中央金庫 久我司氏)や荘内銀行 渡邊浩文氏による講演会「TECH×BANKERテックバンカーによる先端事例紹介」を行った。

開催にあたっては、新型コロナウイルス感染防止のために会場参加者を絞りオンライン参加を併設した方法とした。ハイブリッド型シンポジウムは今では当たり前だが、当時は暗中模索の中での挑戦であり技術を担当した地元ケーブルテレビ局のエルシーブイのスタッフを含め事務局はかなりの緊張を強いられた。会場には、遠藤俊英前金融庁長官、日下智晴金融庁地域課題解決支援室長、森俊彦金融庁参与、関東財務局長野財務事務所長、日本銀行松本支店長、県下

金融機関経営者、寺岡雅顕氏をはじめとする地方金融変革運動体のメンバーなど約50名に参加していただいた。オンライン参加者は1,700名を超え、会場には「SUWAの未来」の第一号投資先などのパネル展示を設置し、多方面からさまざまな反響を頂戴した。

令和3年6月にはシンポジウム「諏訪ブランドタウン“キラリ”の創生」を開催した。SUWAリレバンサミットが地域金融機関中心であったのに対し、このシンポジウムは中小企業事業者を中心としたものである。SUWAリレバンサミットに会場参加した関東財務局長野事務所の矢島一郎所長(現関東財務局理財部金融監督官)と当金庫の理事長との間で開催の話が持ち上がったことがきっかけである。

当地域は日本有数の製造業集積地であるものの、独立独歩の諏訪の風土も手伝って同業者間でも隣の企業がなにをやっているかを知らない傾向がある。また、前述のとおり一大観光地でもあることからさまざまな業種の若手経営者を主役にして、参加者の情報交換も狙ったシンポジウムとすることにした。財務局が特定の金融機関主催事業を後援することには制限を受けるため、前述の-swomoに開催に必要なものは当金庫で負担することを条件に主催を受けていただいた。

第1部は、神戸大学の加護野忠男名誉教授に神戸からオンラインで「日本の地場産業」として地域の伝統産業の特性や地場産業をどのように育成していくかをテーマに基調講演をお願いした。

第2部は、「SDGs視点で地域産業を考える」を主要テーマとして、地元若手経営者が「コロナで変化したこと」「これから成長すること」「何に取り組むか」を発表するピッチ大会を開催した。発表者は以下の通り、製造業4人、サービス業4人、飲食業2人、観光業1人、大学教員1人で、諏訪地域で先進的な取り組みをしている多彩なメンバーが集まった。

ピッチ大会発表者：百瀬真希氏(株式会社みやま、PPS成形・樹脂成形)五味淳氏(株式会社イツミ、業

¹ 地域商社SUWAの取り組みについては「商工会議所における販路開拓支援と「地域商社」の実態」、日本商工会議所、農林中金総合研究所編 P37-40、2022年3月も参照されたい。

² 開催当日の映像は下記URLで視聴可能である。参考にされたい。

SUWAリレバンサミット https://youtu.be/OuD3r_h2338

シンポジウム諏訪ブランドタウン“キラリ”の創生 <https://youtu.be/cYvn-RzBOCw>

務用プレス機・乾燥機製造)宮澤健氏(有限会社観光荘、うなぎ店、地元工業高校生と宇宙うなぎプロジェクトを主宰)宮本総子氏(有限会社クローバーデザイン、デザイン・企画会社、SUWAプレミアム委員)白鳥和美氏(諏訪湖リゾート株式会社、Rako華乃井女将)渡邊高志氏(株式会社ヤマト、金属樹脂加工、世界初の果汁搾り機カジュッタを開発)津田賀央氏(RouteDesign合同会社、コワーキングスペース運営)市川純章氏(公立諏訪東京理科大学工学部情報応用工学科教授)大石壮太郎氏(株式会社テンホウ・フーズ、長野県内で餃子・ラーメンチェーン店を運営)小林弘氏(アイデアシステム株式会社、電子機械試作実装のプロ集団を牽引)。

司会は、燃料噴射ノズルで世界トップシェアを持つ株式会社小松精機工作所専務取締役でかつ医療用光学部品で新素材と超微細加工で新たな価値の創造を目指している株式会社ナノグレインズ代表取締役社長 小松隆史氏(工学博士)にお願いした。発表者は、業種は違うもののコロナ禍においても将来への展望を見据えた緻密な経営デザインを持ち事業に取り組んでいる点は共通しており、我々も優れた中小企業事業者の発表に感銘を受けた。

第3部は「産・官・金」のパネルディスカッションを行った。パネリストはシンポジウムの発案者のひとりである長野財務事務所長の矢島一郎氏、最微細ばねSuper Fine Springsで国内外のトップシェアを持つ株式会社マイクロ発條代表取締役社長 小島拓也氏、第2部で司会を務めた小松隆史氏、ファシリテーターはファンドを通して新規事業開発支援を展開している株式会社フィラメント取締役COO兼CFO 渡邊貴史氏、当金庫からは奥山真司が出席した。このシンポジウムも1,000名を超えるオンライン参加があり好評をいただいた。

余談ではあるが、両シンポジウムとも白熱した議論が展開されどんと時間が押していく状況に、事務局を仰せつかった筆者はタイムキーピングに終われ発表や議論をほとんど覚えておらず、後日YouTubeの見逃し配信で確認する羽目になった。

3. おわりに

テーマに掲げた「地域のためになることなら、何でもやる」は、当金庫の理事長今井誠が常に内外に発信しているポリシーである。本稿で紹介した地域活性化ファンドの設立や地元中小企業の経営者と一体となったシンポジウムなどの開催には、金融機関の経営トップの迅速かつ将来を見据えた的確な判断があって取り組めることは言うまでもない。

おわりにあたって、オンラインシンポジウム「諏訪ブランドタウン“キラリ”の創生」の閉会で彼が述べた言葉を紹介したい。

「金融機関にはどの時代でも決して変わってはならないところがあることも事実だが、シンポジウムに登壇したみなさまのお話を聴き、先端者として地域の産業を牽引している経営者の感覚は我々よりずっと先に進んでいることを改めて思い知らされた。自分は半世紀近く地域金融に携わっているが、我々はまだまだ“金貸し”の発想だと痛感している。変わるべきところは大胆かつ積極的に変え従来の発想から抜け出した金融機関にしていかなければと今日決意を新たにした。地域のために、お取引先と対話を重ね、諏訪信用金庫らしい身の丈にあったご支援に最善を尽くしたい。」

中小企業支援を医療に例えれば、我々信用金庫は、患者の身近にあって日々の健康相談から診断・治療までの医術を担うホームドクターである。赤ひげのモデル小川笙船³のように人間味あふれるサポートを続けることが私たちの使命である。

3 小川笙船(1672-1760)江戸の町医者、徳川吉宗に施薬院の創設を建白し、小石川養生所初代肝煎を務めた。