

協同組織金融機関による地域の中小企業者支援のための コミュニティ形成支援型融資制度の実装

～コミュニティバンクだからこそ提供可能な金融仲介機能の発揮～

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科

白石 俊栄

本研究の要旨

中小企業者のコミュニティ形成の支援を通じて、金融仲介機能を発揮する「コミュニティ形成支援型融資制度」開発

協同組織金融機関が、コミュニティを介在した中小企業者支援を行うためには、どのような融資の仕組みが必要か？

貸付条件・仕様の設計

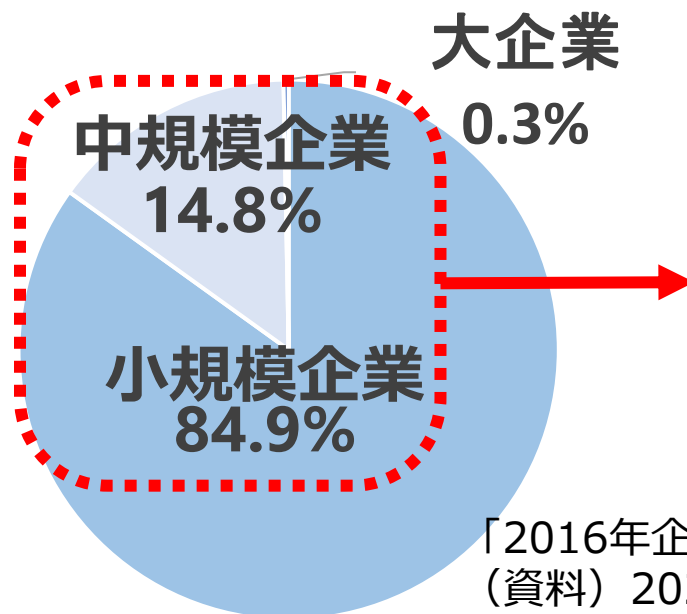
- ① 中小企業者のコミュニティ参加を誘引する貸付条件
- ② コミュニティの成員による情報共有と信頼を生む仕様
- ③ 協同組織金融機関がコミュニティ形成の成果を自覚し積極的に関与



飲食業起業家向け融資設計→想定される効果検証→有効性確認

地域の中小企業者の役割と重要性の確認

□経済的貢献



我が国

- ◆ 事業所数 の約 9 割
- ◆ 従業者数 の約 7 割
- ◆ 付加価値額 の約 5 割

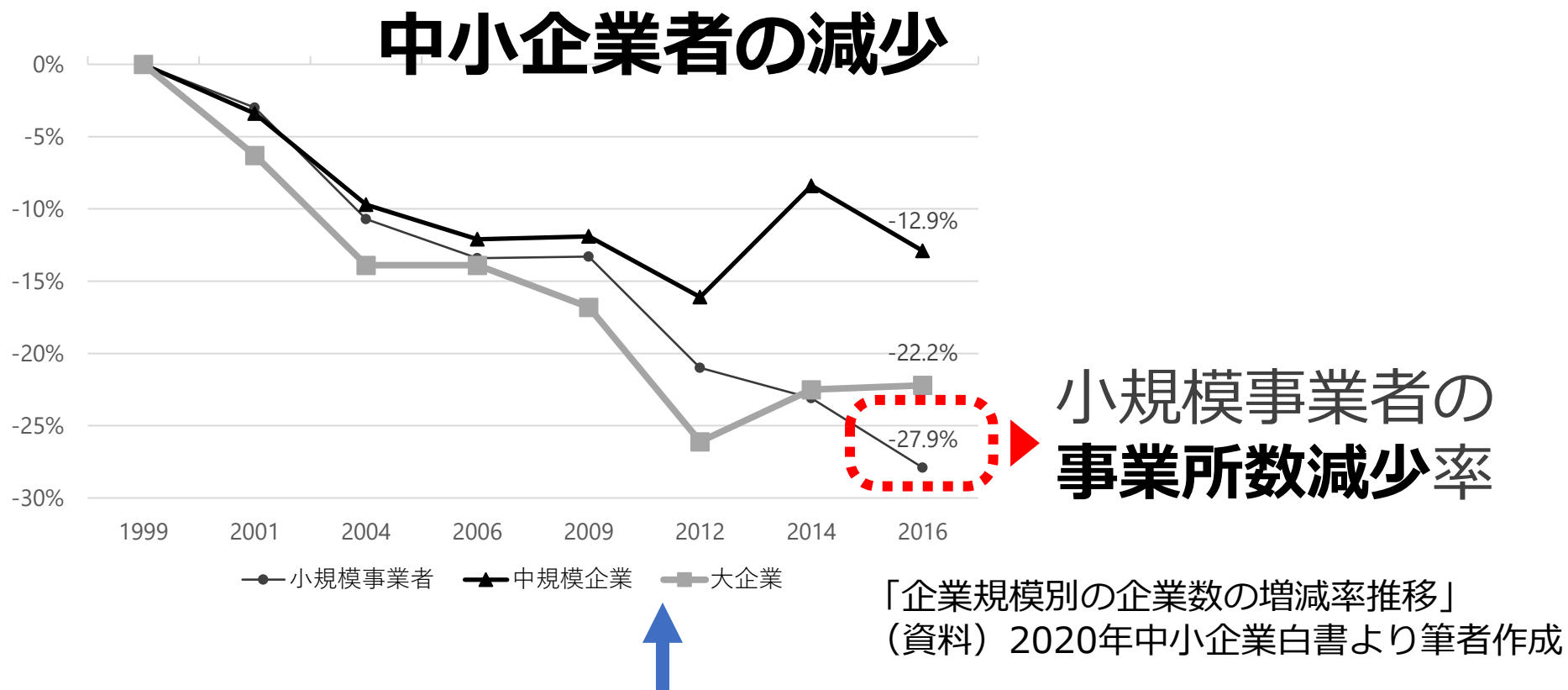
□社会的貢献



- 地域への社会貢献やSCの醸成(本多 2017)
- ビジネスを行う過程で**地域コミュニティ**の再生を担う(工藤 2004)

地域の中小企業者は、地域の
経済・社会に貢献する重要な存在

中小企業者の抱える課題



- **人口減少、経営者の高齢化** (帝国データバンク)
- **経営リソースの不足による低生産性** (2021年版中小企業白書)
- **中小企業者の地域性に配慮した (中略) 支援の不足** (高 2014)

中小企業者を支援する「コミュニティバンク」

協同組織金融機関と「コミュニティ」



- 地域中小企業者を出資者とする「協同組合」
- 融資を受けづらい出資者への資金融通
- 協同組織金融機関の役割
 - ◆ 「協同組合性」を活かした金融仲介機能発揮 (谷地 2020)
 - ◆ 相互扶助性等の「強み」を伸ばすこと(村本 2009) (家森 2019)

中小企業者等とのコミュニティ形成を通じた
金融仲介機能の発揮を求められている

本研究の目的と意義

研究を通じて達成したいこと・意義

地域の中小企業者に対し、コミュニティへの参加・協働を支援する
「コミュニティ形成支援型融資制度」を開発



■ 学術的意義

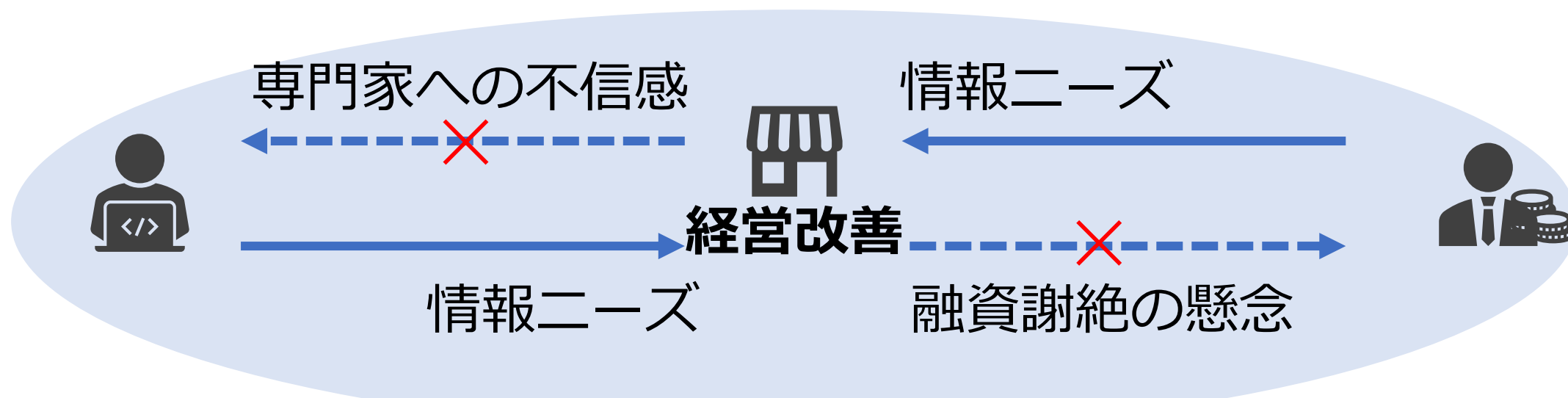
- ◆ コミュニティを介在した中小企業者支援が、協同組織金融機関や中小企業者、地域活性化に与える効用を明らかにする
- ◆ 協同組織金融機関の存在意義を明らかにする

■ 社会的意義

- ◆ 協同組織金融機関らしい金融仲介機能の発揮
- ◆ 中小企業者の支援を通じて地域の持続性に貢献する

中小企業者支援におけるコミュニティの重要性

なぜ中小企業者支援の現場でコミュニティ形成が重要なのか



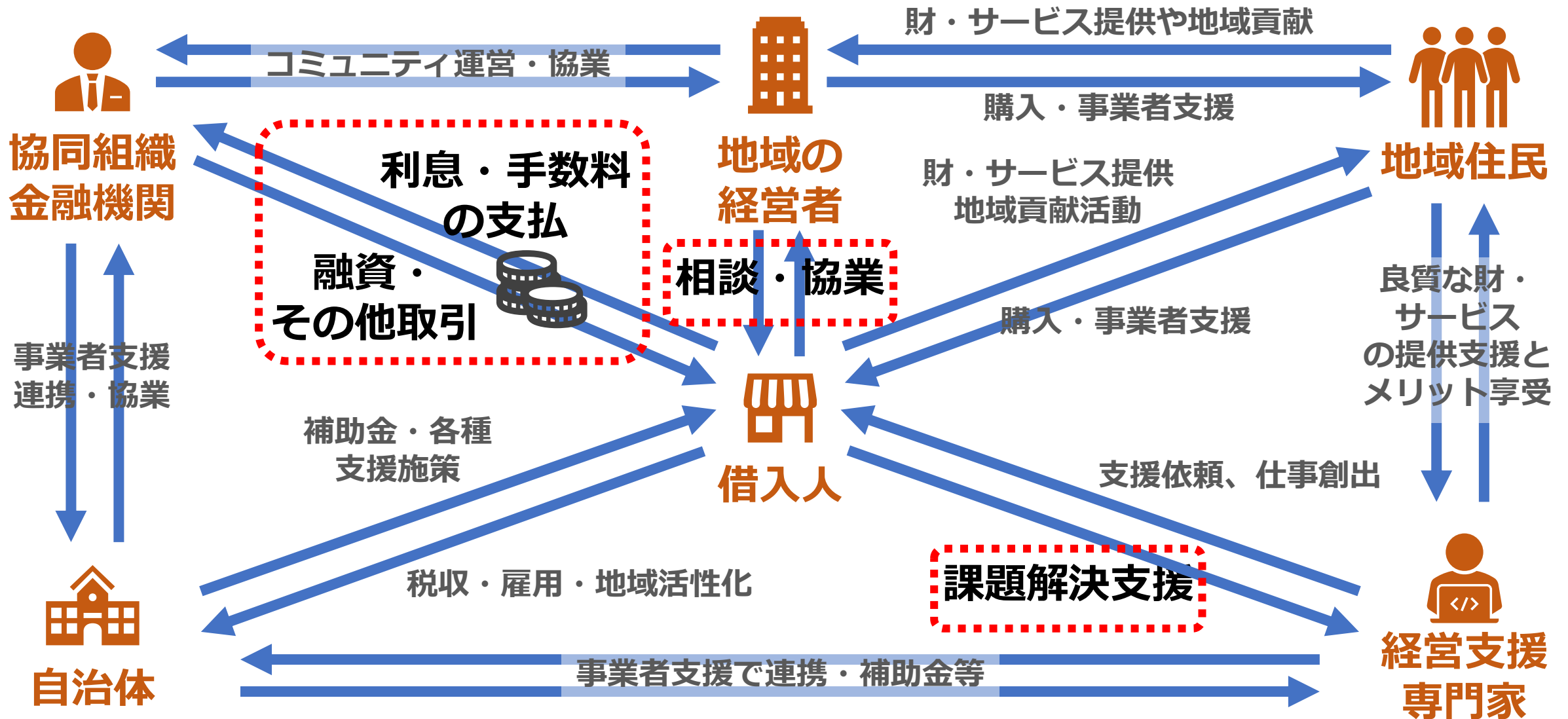
相互信頼や情報の非対称性

- 事務や信用コストを軽減
- 正しい情報を基にした効果的な支援

効果的な経営支援が実現可能に

ステークホルダーマップ

成員間の協働を生むコミュニティの価値



リサーチ・クエスチョン

研究目的を達成するためのリサーチ・クエスチョンの設計

研究目的



協同組織金融機関が、コミュニティを介在した中小企業者支援を行うためには、どのような融資の仕組みが必要か？

- ① 中小企業者を支援するコミュニティを構築するためには、どのような仕組みが必要か？
- ② 融資制度を用いて中小企業者をコミュニティの成員として関与させるには、どのような融資の仕組みが必要か？

本研究の流れ

目的達成に向けたリサーチデザインの設計

RQ①「構築の仕組み」の検討

先行研究

質問紙調査

インタビュー調査

目指すコミュニティ像の検討

コミュニティの課題を抽出

中小企業者支援に必要な仕様の検討

RQ②「関与させる仕様」の検討

研究目的の達成

質問紙・
インタビュー調査

融資制度の設計

融資制度の効果

コミュニティ形成支援型融資

融資導入効果の想定
→検証

コミュニティを構築するための仕組みの導出

RQ①

**中小企業者を支援するコミュニティを構築するためには、
どのような融資制度の仕組みが必要か？**

1. 協同組織金融機関のコミュニティ（顧客組織）では、中小企業者を支援する仕組みが構築・運用されているのか？課題は何か？
2. 中小企業者支援をコミュニティを介在して行っている組織の運営者は、コミュニティを構築するうえでどのような点に留意しているか？

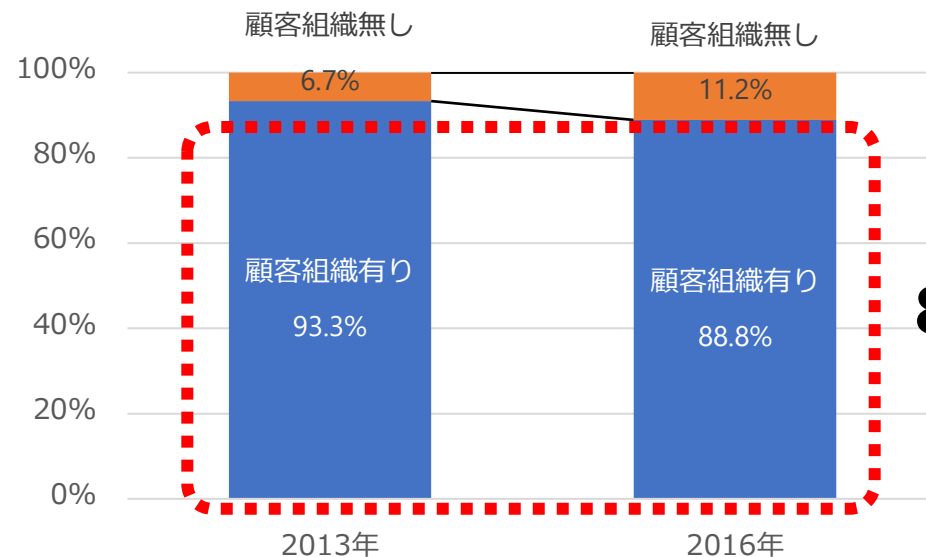
コミュニティへの関与を高めるための仕様の検討

RQ②

**融資制度を用いて中小企業者をコミュニティの成員として
関与させるには、どのような融資の仕組みが必要か？**

1. 借入人を成員としてコミュニティに関与させる仕組みがあるか
 - コミュニティへの加入は、中小企業者の選択による（→関与させる仕組みは存在していない）
2. どのような融資の仕組みがあると成員としての関与が生まれるか

「顧客組織運営者」に対する全国アンケート調査



8割超

「顧客組織の活動における他金庫との連携にかかる意識調査」

(資料) 2016年信金中央金庫中小企業支援部調査より筆者作成

■ 運営目的

- ◆ **顧客と信用金庫の接点拡大・信頼強化**
- ◆ **顧客同士・顧客と地域のNW構築、地域貢献や活性化**

■ 課題

- ◆ **運営コスト、営業店職員の意識低下・不満**
- ◆ **活動の停滞**やマンネリ化

協同組織金融機関の顧客組織調査結果

対象者	単純平均	平均値の順位
家族	1.934	1
金融機関	1.972	2
友人・知人	2.245	3
顧客組織のメンバー	2.642	4
商工会等や業種組合など経済団体	2.651	5
親戚	2.657	6
顧客組織以外の経済団体メンバー	2.660	7
よろず支援拠点など公的機関等	3.105	8
市役所・町役場等自治体	3.170	9

(資料) 顧客組織の成員向けに筆者が実施した質問紙調査 (2021年)

- 信頼度は、「1 : 大いに頼りになる⇔5 : 全く頼りにできない」までの5件法



- 金融機関と顧客組織メンバーに対する信頼度が高い
- 顧客組織メンバーへの信頼と、「商工団体」や「商工団体メンバー」に対する信頼はほぼ差がない = 金融機関の優位性がない

成員に関する事業上の信頼度に対する相関関係

設問	顧客組織 メンバーへの信頼	その他経済団体 メンバーへの信頼
職場の社員等とのつきあいの頻度	0.271148	0.098060
その他経済団体への参加頻度	0.262755	0.144069
生活上の孤立に関する懸念	-0.01661	-0.20434
金融機関に対する事業上の問題に対する信頼度	0.396645	0.221576
経営者となった時の立場	0.305216	0.131393
営業年数	0.242091	0.144927

(資料) 顧客組織の成員向けに筆者が実施した質問紙調査

- 信頼度は、「1：大いに頼りになる⇔5：全く頼りにできない」までの5件法
- 経営者となった時の立場は、「1：創業者本人、2：先代経営者の配偶者、以降先代経営者との関係が遠くなる8：第三者承継）」



- 経営者となった時の立場が、創業者本人または先代経営者と血縁関係の近い経営者ほど、顧客組織メンバーへの信頼度が高い
- 営業年数が短いほど、顧客組織メンバーへの信頼度が高い

運営組織に関する融資制度の仕様の検討（抜粋）

運営当事者が認識しているコミュニティ運営の価値・ポイント

中小企業者支援の取り組みは融資審査に影響を及ぼす

京都信金 課題解決を支援している担当者が申請する融資案件は、**審査部門に対する説明内容が全く違う**と感じています。当然、**審査結果も良い方向になることが多い**

鹿児島相互信金 **アカデミーの卒業生の融資申し込みは、安心して相談を受けられる**。お客様の属性も本部の担当者からの説明があり、**審査負担も少ない**

支援の成果が運営者で理解されるとコミュニティでの活動が積極化

京都信金 （徹底した経営支援により）お客さまからも、「**お金の貸し借りだけではなく、（中略）一緒にやっけていこうという姿勢が伝わります**」と**評価をいただいています**（**営業店職員のやりがい**についての質問において）

北上信金 （活動内容が）**金融庁の「特徴的な取り組み事例」に2度取り上げられ、金庫内の風向きが変わった**気がします

コミュニティ活動に関する融資仕様の検討（抜粋）

コミュニティ成員の関係性の構築

京都信金

- ◆ **預金者が預金の使われ方、つまり融資先を選択できる制度**を作りました（中略）。**認証企業（＝融資先）と消費者のつながり**を（信金が）作り、共感の連鎖をつなげていく仕掛け（中略）です

鹿児島
相互信金

- ◆ グループワークを通じて受講生間のコミュニケーションはもちろん、毎回必ず相信の本部専担者とコーディネーターが参加することで双方が**自発的なコミュニケーションを実施**するなど工夫
- ◆ 食に関わる人が、ゆるくつながる関係を創っていくことを意識している。例えば、**同じ時期に同じ悩み・課題を抱えた人たちが出会える場を作る**とか。食に関わる人同士がつながっていると、何か悩みや課題が生じたときに、相談ができることが、（受講生の）助けになる
- ◆ **対面して**、支援者（相信、専門家、その他講師陣）と受講生が実際に顔を合わせつつ**グループワークを行うことに意義**がある

情報共有の重要性や仕組みの必要性

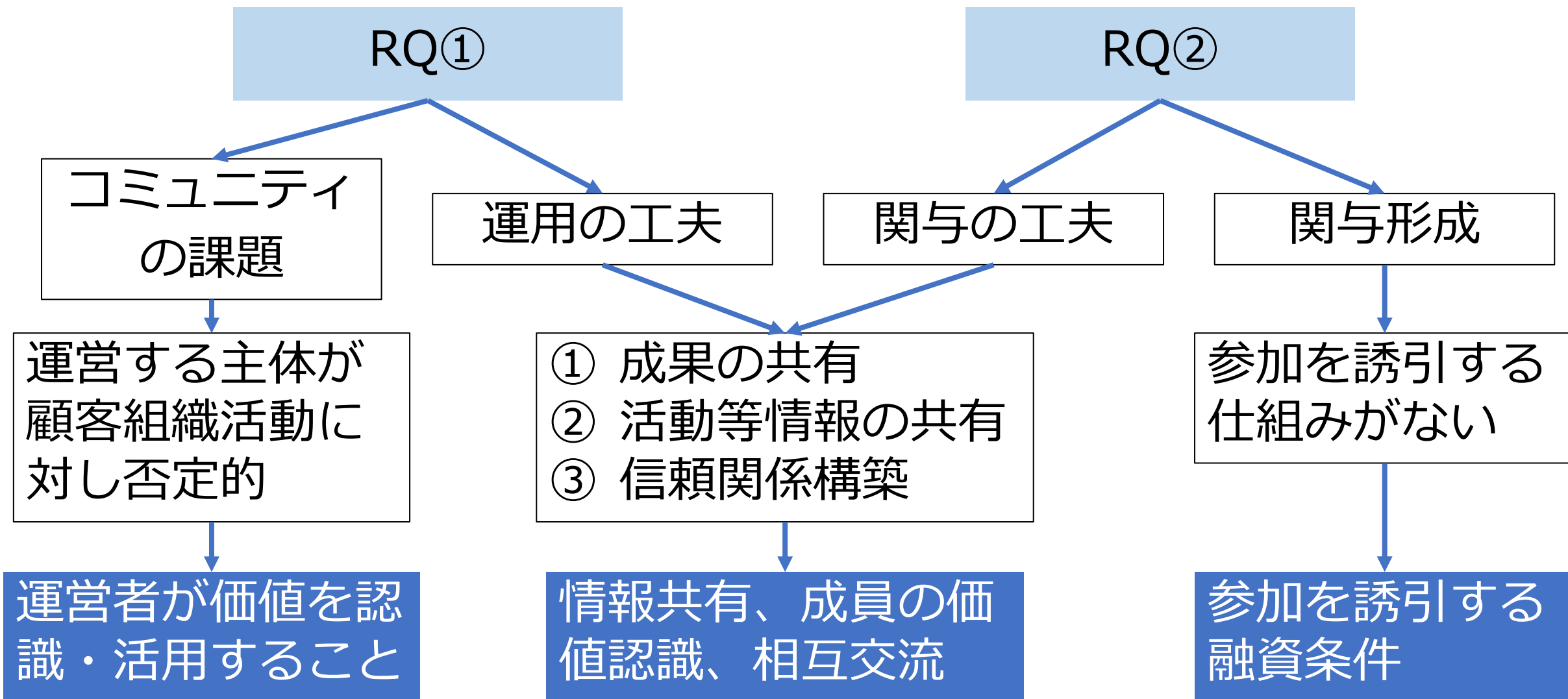
東海地方で活躍する地域商社

- ◆ふるさと納税は、あくまで、きっかけです。いくつか目的はあるのですが、例えば地域の方々とのつながりと信頼を作る人脈作りや、地域の産品の商品知識の蓄積、そして地域の事業者さんが生み出す商品の魅力を高め、実際に売上を上げ、自信を高めてもらうことが目的
- ◆成功事例を作り、**メンバーと**（中略）（**成果を見える化して**）**共有することも大事**
- ◆定期的に事業者さんと面談するようになっています。面談時には、ECサイトやふるさと納税の販売状況などを分析し、**分析結果をもとにした提案書を作成（中略）（共有すると、事業者の）取り組みが全然違う**

但馬信金

- ◆（地域クラウド交流の会の活動を通じて、成員が）**どんなことをする人かが見えるし**（中略、情報共有や交流を通じて）**支援やビジネスマッチング**といった関係が生まれる

融資制度設計のために解決すべき課題、求められる仕様の導出



コミュニティ形成支援型融資制度の設計

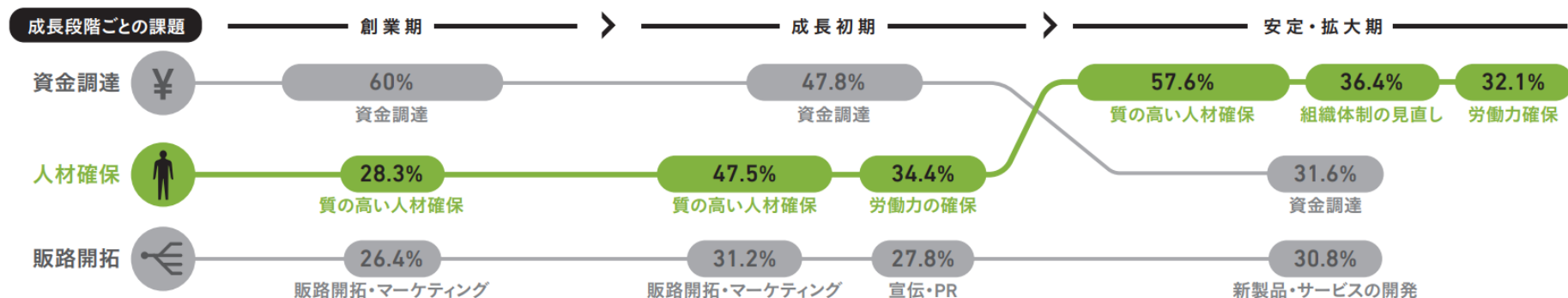
開発する融資制度の対象者の設定と設定理由

■ 融資対象者

◆ 創業期の事業者を対象者に設定

■ 創業期の課題

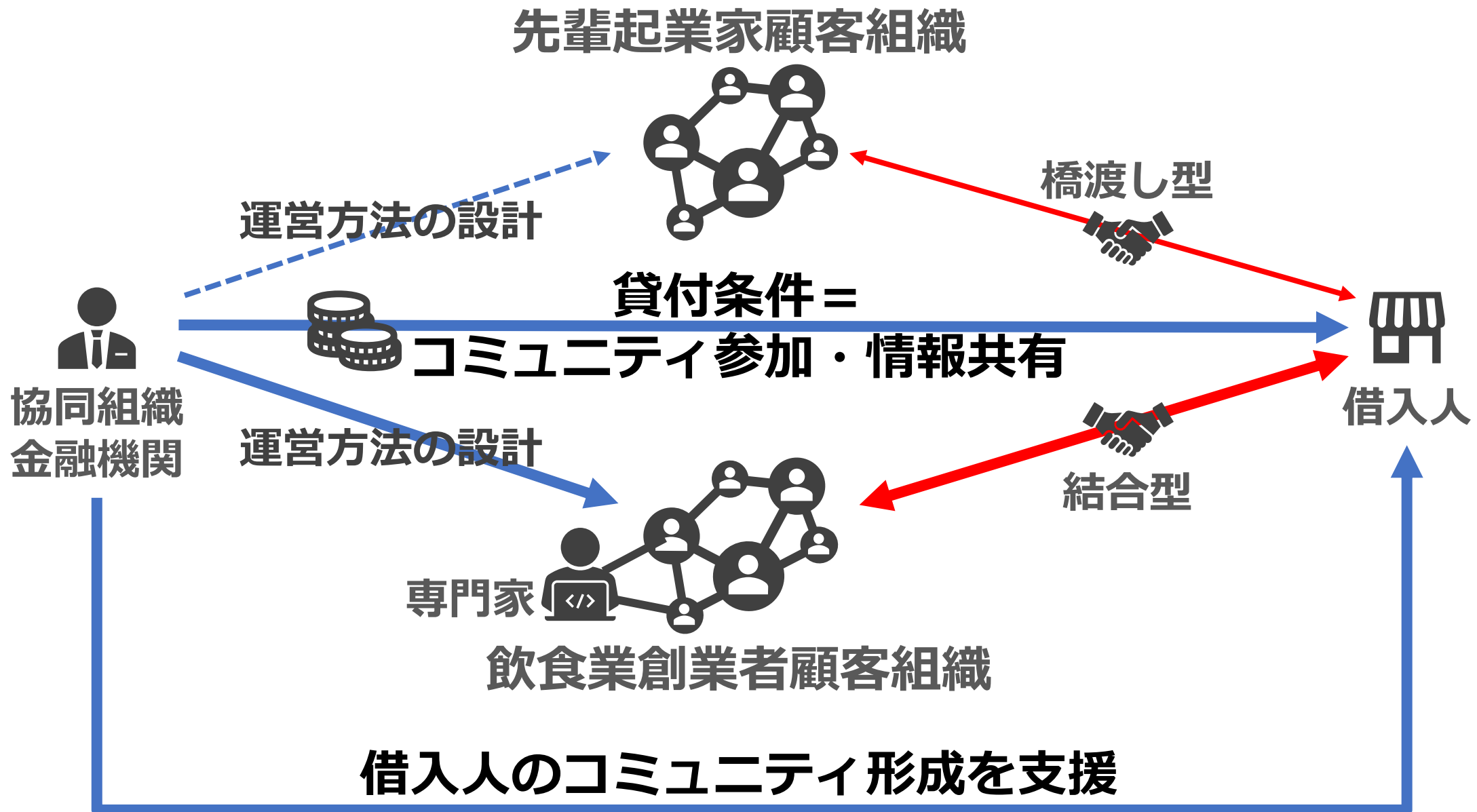
◆ 経営リソース不足から金融機関・専門家の支援が必要なフェーズであること



(資料) 「2017年版 中小企業白書」

◆ 顧客組織成員への信頼度が高い (質問紙調査より)

設計した融資制度におけるコミュニティ形成



融資制度の設計

概要	諸条件			
融資商品名	「フードトラックローン」			
融資対象者	フードトラックを用いて飲食業を始めようとする中小企業者			
資金使途	<ul style="list-style-type: none"> • フードトラック（キッチンカー）購入資金及び同設備に付帯する費用（改修、許認可取得、キッチンカーに付随する調理器具購入費等） • 飲食店開業に必要な運転資金（設備資金利用が条件） 			
融資金額	1000万円以内 ※キッチンカー制作可能な自動車会社のヒアリングから算出			
融資期間	3か月以上10年以内（元金返済据置期間は1年以内）			
融資金利	1年以内	2.08%	1年超3年以内	2.28%
	3年超5年以内	2.38%	5年超7年以内	2.58%
	7年超	2.68%		
	※保証協会制度資金を参考に金利設定（-0.2%）			

コミュニティ形成支援型融資の効果検証①

効果	コミュニティ形成支援型融資制度導入で得られる効果等
貸出金効果 利息 収入	<ul style="list-style-type: none"> ● 成員の紹介を通じた融資利用者の増加（利息収入増） ● 成員となったことで調達先を信金に変更（利息収入増） ● 借入人への金利インセンティブ（▲0.2%）＜保証料率の内製化（+0.68%）となり実質金利プラス（利息収入増）
貸出金効果 事務 費用	<ul style="list-style-type: none"> ● 保証協会を利用しないため、融資毀損時のコストが上昇 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 専門家支援により通常より倒産確率は低下する可能性 ● 貸倒引当金などの引当費用は変化なし ● 定性・定量情報が入手しやすくなり審査コストが低下

コミュニティ形成支援型融資の効果検証②

効果	コミュニティ形成支援型融資制度導入で得られる効果等
コミュニティ効果 モチベーション 費用、職員の	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家派遣費用が増加（本業支援時の費用を信金負担） ● 既存の顧客組織によるコミュニティ形成（運営コスト低減） →貸出金効果の「事務費用」へ効果波及 ● 支援効果の見える化により信金職員の意欲上昇が期待 （関与にかかる負担が、不満感につながる可能性）
コミュニティ効果 交流効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家・先輩経営者の支援→信用コスト抑制・削減 →貸出金効果の「事務費用」へ効果波及 ● コミュニティ内の協働・協業による新しい資金ニーズ発生 →貸出金効果の「利息収入」へ効果波及

コミュニティ形成支援型融資の効果検証③

効果		コミュニティ形成支援型融資制度導入で得られる効果等
相互扶助性	補助	<ul style="list-style-type: none"> ● 将来的な貸出金利の適正化や融資取引の発生効果 ● 売上増加等がもたらす増加運転資金ニーズの発生
	非対称性の情報	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営支援の効果や事務効率向上（負担軽減や支援の成功） →本業支援効果への波及可能性 ● 情報の非対称性の軽減で倒産確率や審査コストの抑制 →貸出金効果の「事務費用」へ効果波及（コスト低減効果）
	支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 取引メイン化による預金・為替への効果波及→手数料収入 ● 本業支援を通じた手数料収入が増加
地域貢献	地域活性化	<ul style="list-style-type: none"> ● 中小企業者の増加による地域経済への貢献 ● 中小企業者の果たす社会貢献 ● 本業支援義務化→関与する専門家の仕事創出につながる ● 自治体等との連携強化

融資運用を行った場合の収益効果の検証

融資としての収入と費用を算出し収益性を検証

■ 借入金効果の検証

◆ 収益 = 利息収入 - (貸倒引当金支出 + 償却費用)

↳ コミュニティ形成支援型 > 非コミュニティ型のローン

■ 計算の概要

◆ 利用者数 = アカデミーの融資利用者実績から

➤ コミュニティ形成支援型

↳ 605千円 = 737千円 - (66千円 + 66千円)

➤ 非コミュニティ型

↳ 418千円 = 484千円 - (66千円 + 0千円)

収益効果が認められた

本研究の意義

- コミュニティ形成支援型融資制度の実装効果
 - ◆ 融資制度の**収益への寄与が確認**できた
 - ◆ **その他収益にも貢献可能性**がある
 - 顧客生涯収益→預金調達、事務手数料収入、本業支援収入
 - **情報の非対称性の軽減**→信用・事務・審査コスト低下
- 実装の課題（コスト・運営）…未計測
 - ◆ **運営コスト**（人件費、本業支援・事務…）の増加
 - ◆ **職員の負担感・不満**→情報の見える化で軽減する必要
- 「**協同組織金融機関が、中小企業者のコミュニティ形成を支援することを通じて金融仲介機能を発揮する仕組み**」を開発できた

限界と今後の展望

■ 本研究の限界

- ◆ 起業者・飲食業・フードトラック向け設備資金
 - ↳ 限定的な市場における適用可能性のみの検討
- ◆ 実際の融資導入後の事例が検証されていない
- ◆ 貸付条件を用いてコミュニティ参加を規定
 - 強制的なコミュニティ関与は協働をもたらすのか？
 - リーガルチェックや監督官庁への確認の不足

■ 今後の展望


- ◆ 実装→プロセス検証により現実社会への適用可能性を探る
- ◆ 実際の事例を通じて定量的な価値を再計算する
- ◆ 本融資制度で協同組織金融機関だからこそ可能な価値を提言

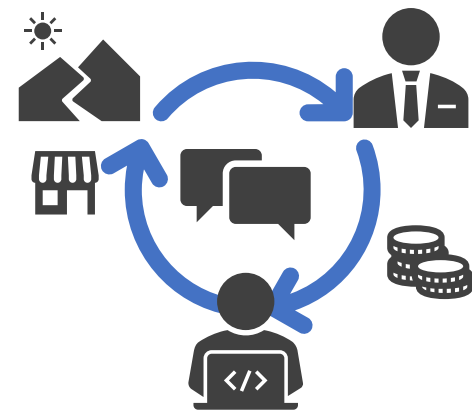
参考文献 (一部)

- 新井, 圭. (2011). 質的データを用いた地域ソーシャル・キャピタルの推定--地域アンケート調査を用いて. 生駒経済論叢 = *Ikoma Journal of Economics*, 9(2), 1-16.
- 新井, 圭. (2012). 開業時に地域ソーシャル・キャピタルが及ぼす影響度の推定--事業者アンケート調査を通じて. 生駒経済論叢 = *Ikoma Journal of Economics*, 9(2), 1-13.
- 泉田, 洋. (1992). 農村金融の発展と回转型貯蓄信用講(ROSCAs): 日本における講の役割. 宇都宮大学農学部学術報告 = *Bulletin of the College of Agriculture, Utsunomiya University*, 15(1), 1-18.
- 稲葉, 陽. (2011). ソーシャル・キャピタル入門: 孤立から絆へ. 中央公論新社.
- 稲葉, 陽. (2016). ソーシャル・キャピタルの潜在力. 老年社会科学, 37(4), 436-446.
- 金子, 郁. (2002). コミュニティ・ソリューション: ボランティアな問題解決にむけて (新版 ed.). 岩波書店.
- 金子, 郁., 玉村, 雅., & 宮垣, 元. (2009). コミュニティ科学: 技術と社会のイノベーション. 勁草書房.
- 工藤, 剛. (2004). 中小企業における社会貢献活動に関して(下澤洋一先生追悼号). 千葉商大論叢, 41(4), 177-206.
- 高, 侠. (2014). 日本経済における中小企業と政府の役割. 商大ビジネスレビュー, 3(2), 31-63.
- 佐々木, 茂., 中野, 正., 今井, 雅., 水口, 剛., 新井, 圭., 関根, 雅., 飛田, 幸., 坪井, 明., 今野, 昌., 阿倍, 圭., 中村, 彰., & 清水, さ. (2006). 事業創造論の構築. 日本経済評論社.
- 本多, 哲. (2017). 中小企業の地域社会活動と自治体政策: 自治体中小企業政策の新たな形. 経営研究, 68(2), 1-16.
- 増田, 辰. (2020). 誰にサポートされれば、日本の開業者は経済的に成功するのか. 北星学園大学経済学部北星論集 = *Hokusei Review, the School of Economic*, 60(1), 53-64.
- 村本, 孜. (2009). 協同組織金融機関の理論的整理とガバナンス: 内部補助理論, クラブ財理論などによる試み. 成城大学社会イノベーション研究, 4(1), 51-85.
- 谷地, 宣. (2020). 信用金庫の存在意義に関する再考察. 日本福祉大学経済論集 = *JOURNAL OF ECONOMIC STUDIES, Nihon Fukushi University*, 60, 1-19.
- 家森, 信. (2019). 令和時代にも不変の特性とビジョン: 強みを生かした顧客・地域支援を. 月刊金融ジャーナル, 60(11), 18-21.
- 中小企業庁 (2020) 「2020年版 中小企業白書」
- 中小企業庁 (2021) 「2021年版 中小企業白書」
- 帝国データバンク (2022) 「特別企画: 全国「社長年齢」分析調査 (2021 年)」

參考資料

本研究における「コミュニティ」の定義

- **協同組織金融機関とその会員等中小企業者**及び会員等中小企業者を支援する**地域住民や専門家・自治体等**が所属
- 協同組織金融機関が構築し、運営する
- コミュニティの成員となる条件は、協同組織金融機関の「地区」で居住・活動していること
- **相互にコミュニケーションを行って課題解決に向けて協働**することで、成員それぞれが、 各々の価値を実現できる場



金利引下げ分の設定根拠

■ 今回算出方法

- ◆ 飲食業の倒産確率が、コミュニティ支援で引き下げられることを想定し、当該リスク分を金利から引下げ
- ◆ 倒産確率は、信金の融資管理部門の担当者の概算

■ 概算による算出分を採用した理由

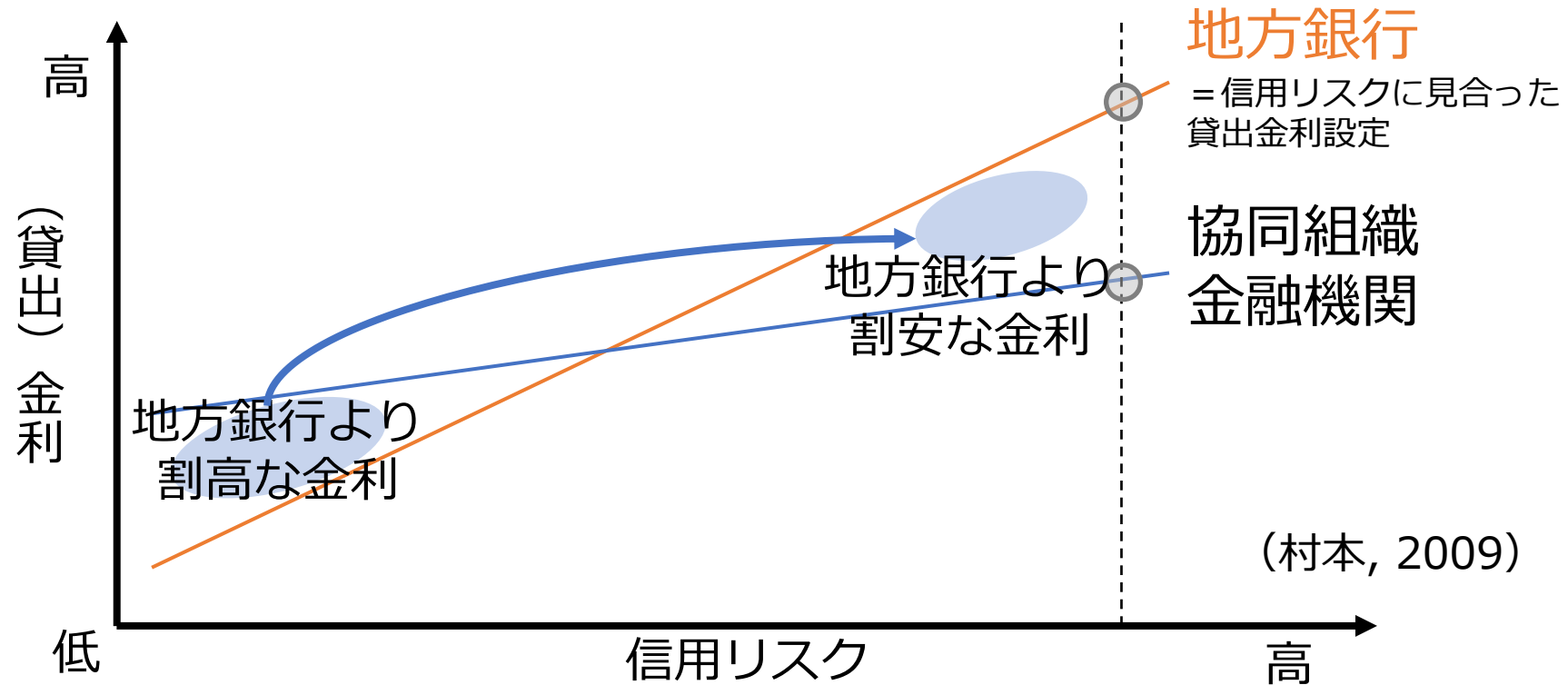
- ◆ 当該信金で業種別の倒産確率を算出していない（数字がない）
- ◆ 本来の倒産確率は、総融資額に占める、企業倒産時点の融資金の金額（3年間の平均）であり、単年度の概算で試算
- ◆ 業種別に加え、資金用途別でも本来計算する必要があるため簡易的に計算

■ 鹿児島相互信用金庫における飲食業の倒産確率（正確ではない）

- ◆ 0.1%～0.3%

協同組織金融機関の特性

■ 会員等間の相互扶助がもたらす「内部補助」の考え方



◆ 割高な金利に対する中小企業者の納得 = **信頼感**

◆ 中小企業者を**育てて収益を回収**する長期的視点

■ 非営利形態 = 内部留保充実 = C B と会員等の相互扶助

「信金の顧客組織成員向けアンケート調査」

目的	<ul style="list-style-type: none"> 協同組織金融機関が構築・運営する顧客組織の実態把握 顧客組織の活動やS Cがコミュニティの成員やその経営内容に対してどのような影響を与えているか
調査対象	「鹿児島相互信用金庫（相信）」の顧客組織の構成員
配付方法	相信の各支店長から、調査対象者への手渡し配布
回収方法	調査対象者から相信職員への手渡し回収 ※シール付き封筒へ封入、封緘したものを回収
調査対象の母数	2, 6 8 1 先（ただし重複先有り）
配付数	1 9 0 部（全体の7. 0 9 %） うち鹿児島市内支店への配付：1 1 5 部（859名中） うち鹿児島市外支店への配布：7 5 部（1,822名中）
回収目標	1 0 0 部
目標回収率	5 2. 6 %
実施期間	2022年11月（2022年2月に追加調査実施）

「信金の顧客組織」の概要

	支部信ちゃん会		
		うち鹿児島市内	うち鹿児島市外
団対数	55団体	21団体	34団体
構成員数	1,747名	545名	1,202名
平均参加者	31.8名/団体	26.0名/団体	35.4名/団体
創設年(平均)	1993.2年	1972.5年	2001.5年

(資料：鹿児島相互信用金庫 地域支援部「2020年度信ちゃん会活動状況調査」から筆者作成)

	支部ブレン“21”		
		うち鹿児島市内	うち鹿児島市外
団対数	55団体	21団体	34団体
構成員数	934名	314名	620名
平均参加者	17.0名/団体	15.0名/団体	18.2名/団体

(資料：鹿児島相互信用金庫 地域支援部「2020年度ブレン21活動状況調査」から筆者作成)

質問紙調査で得られたその他の示唆

- **「顧客組織のメンバーに対する事業上の信頼」とその他設問の比較**
 - ① 「事業上の信頼」及び「日常生活上の信頼」設問のうち、「家族」を除く主体に対する信頼度と、正の相関関係
 - ② 「顧客組織への参加頻度」や「職場の社員等とのつきあいの頻度」、「現在の生活満足度」、の各設問**とも**弱い正の相関関係が見られた
 - ③ 「自社の将来性に対する安心度」設問と、「顧客組織メンバーに対する事業上の信頼」設問には、弱い負の相関が見られる。
- **「金融機関」に対する事業上の信頼設問と、その他全設問との相関関係**
 - ① 「顧客組織のメンバーの年齢構成（1：ほぼ同じ、2：多様）」と弱い負の相関
- **「その他の経済団体」に対する事業上の信頼設問と、その他全設問との相関関係**
 - ① 「経営者となった時の立場」「現在の地域での営業年数」「職場の社員等とのつきあいの頻度」の各設問とは相関関係が見られない
- **↓顧客組織メンバー、その他経済団体メンバー、金融機関への事業上の信頼設問と相関無し**
 - ① 直近の売上高やコロナ前の売上高
 - ② コロナ前後の売上高の推移
 - ③ 当期利益の推移の各設問の間

貸付条件の設計

■ 融資契約条項の設計

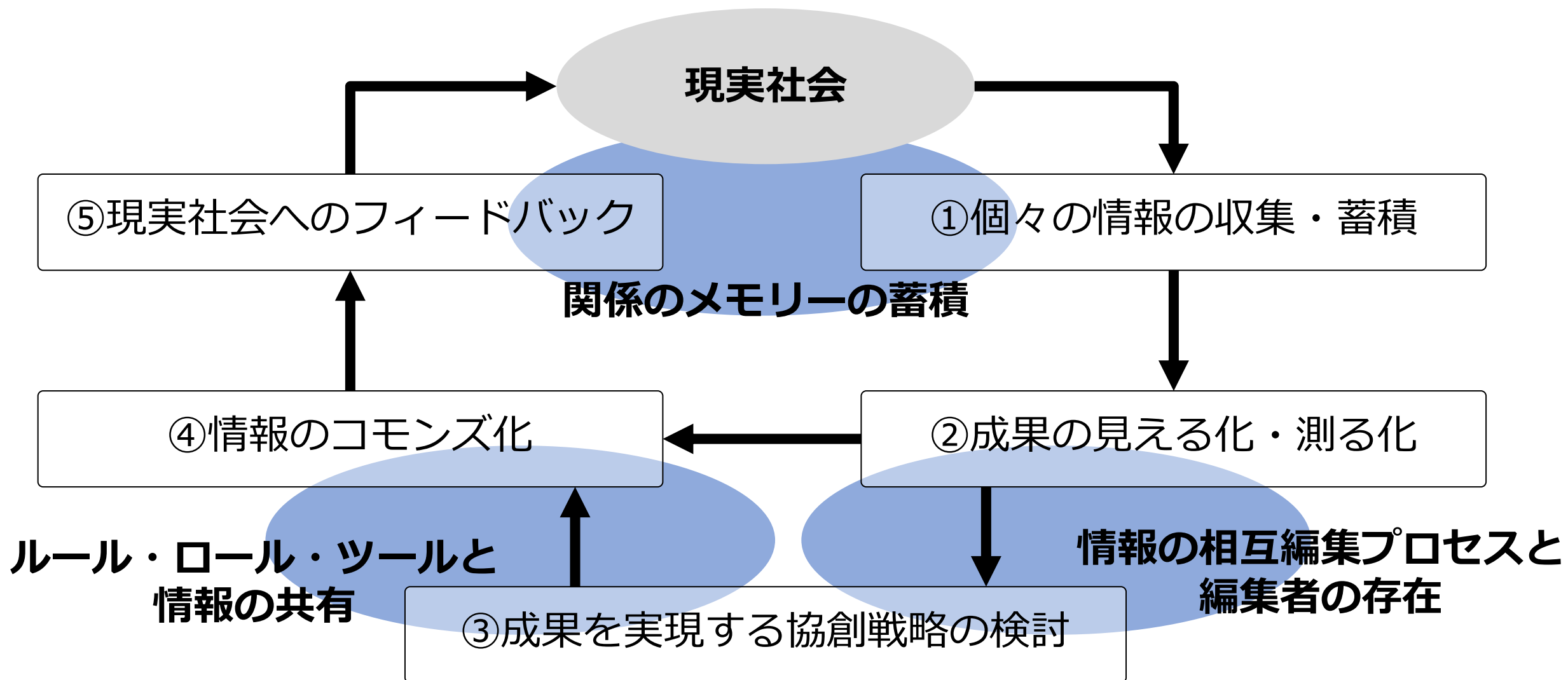
- ◆ コミュニティの形成に係る特定の事項の遵守を求める契約条項を付加する
- ◆ 債務者側の「遵守」を契約上の責任とし、違反時のペナルティを規定することで、努力規定ではない制度を設計する



借入人と協同組織金融機関が、「契約」で「コミュニティ」との関係性の長期化を維持するスキーム

「コミュニティ運用」の仕掛け

コミュニティ・ソリューションのプロセスの適用



コミュニティ形成支援型融資制度の設計指針

コミュニティ	設計方法
コミュニティへの参画	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「顧客組織」へのメンバー入り ◆ 共通のテーマによるコミュニティづくり
個々の情報の収集・蓄積	<ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客組織への定期的な参加と活動義務化 ◆ 協同組織金融機関による顧客組織運用
成果の見える化・測る化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 活動状況の収集の義務化と開示への同意 ◆ 本業支援に関するKPIの設定
成果を実現する協創戦略の検討	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 協同組織金融機関による顧客組織運用 ◆ 定期的な情報交換の場の提供
情報のコモンズ化	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 本業支援や活動成果の共有 ◆ 共有ツールの設計（SNS、グループウェア）
現実社会へのフィードバック	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業況不振時の本業支援義務化 ◆ 本業支援手法やコミュニティ運営方法の見直し

- 融資設計（貸付条件）でのプロセス達成
- ◆ コミュニティ運用によるプロセス達成

協同組織金融機関が形成するコミュニティの検討

中小企業者に有益なコミュニティの形成を支援する融資制度

地域性・協同組合性

↳ 地域中小企業者支援

相互扶助性

↳ 長期的な支援目線

↳ 出資者コミュニティ形成

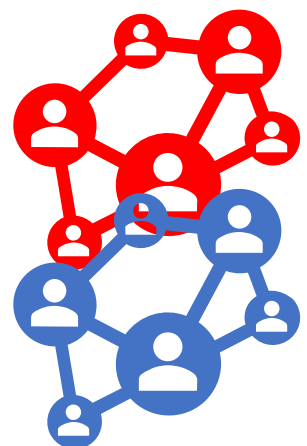
多様な業種の集まる
同地域コミュニティ

経常的な経営
リソース不足

↳ 外部支援



協同組織金融機関



橋渡し型



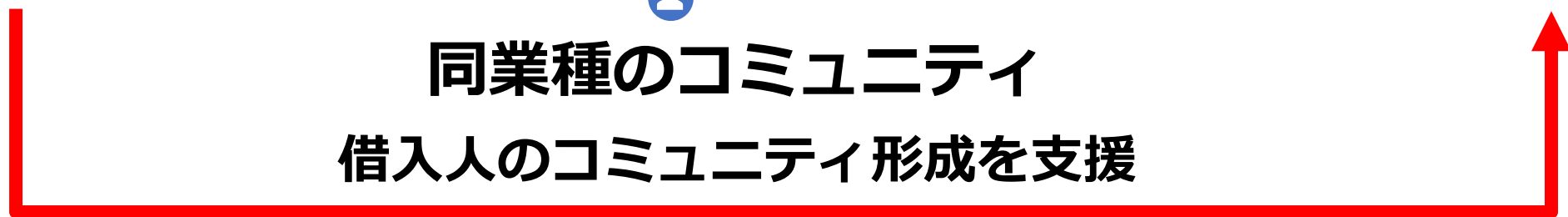
結合型



借入人

同業種のコミュニティ

借入人のコミュニティ形成を支援



どのようなコミュニティを目指すか

本研究で目指す「コミュニティ像」を踏まえた 融資対象者（創業者）に提供するコミュニティの検討

- ① 協同組織金融機関のコミュニティを活用
 - 既存のコミュニティを活用
 - 運営コストを減らす
 - 成員間の信頼が既に構築されている
- ② コミュニティの性格
 - 若手経営者の会 → 異業種・橋渡し型コミュニティ
 - 飲食業創業講座の会 → 同業種・結合型コミュニティ

コミュニティ運営に関する仕様の検討（抜粋）

コミュニティ例	検証内容
京都信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> ◆ <u>預金者が預金の使われ方、つまり融資先を選択できる制度</u>を作りました（中略）。<u>認証企業（＝融資先）と消費者のつながり</u>を（信金が）作り、共感の連鎖をつなげていく仕掛け（中略）です ◆ 課題解決支援の為に、よってたかってお客さまを支援する（中略）ことが大事だと思っています。（中略）お客さまからも、「<u>お金の貸し借りだけではなく、業務を改善するように、言いにくいこともおっしゃっていただ</u>いていて、（中略）<u>一緒にやっ</u>ていこうという姿勢が伝わります」と評価をいただいています
鹿児島相互信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> ◆ グループワークを通じて受講生間のコミュニケーションはもちろん、毎回必ず相信の本部専担者とコーディネーターが参加することで双方が<u>自発的なコミュニケーションを実施</u> ◆ <u>対面して</u>、支援者（相信、専門家、その他講師陣）と受講生が実際に顔を合わせつつ<u>グループワークを行うことに意義</u>がある ◆ 受講生全員が苦勞しながらプランを立案する。その際にも、先端職員及び専門家が講義とは別に、相談会等の相談の場を設置し、<u>納得いくまで支援を行っている</u>（ことが）（中略）いつでも<u>相談できる関係</u>を作っている

コミュニティ運営に関する仕様の検討（抜粋）

コミュニティ例	検証内容
鹿児島相互信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> ◆食に関わる人が、ゆるくつながる関係を創っていくことを意識している。例えば、同じ時期に同じ悩み・課題を抱えた人たちが出会える場を作るとか。食に関わる人同士がつながっていると、何か悩みや課題が生じたときに、相談ができることが、（受講生の）助けになる ◆SNSを活用しながら、適宜、お互いに情報発信したり、悩みを相談したり、やり取りしながら、ゆるくつながるコミュニティを創っていきたい ◆横のつながりをつなげることがアカデミーの目的の一つ
東海地方で活躍する地域商社	<ul style="list-style-type: none"> ◆ふるさと納税は、あくまで、きっかけです。いくつか目的はあるのですが、例えば地域の方々とのつながりと信頼を作る人脈作りや、地域の産品の商品知識の蓄積、そして地域の事業者さんが生み出す商品の魅力を高め、実際に売上を上げ、自信を高めてもらうことが目的 ◆成功事例を作り、メンバーと（成果を見える化して）共有することも大事 ◆定期的に事業者さんと面談するようになっています。面談時には、ECサイトやふるさと納税の販売状況などを分析し、分析結果をもとにした提案書を作成（中略）（共有すると、事業者の）取り組みが全然違う