

# 信用金庫における地域密着型金融への取組み事例集 (2021年度)

2023年3月

一般社団法人全国信用金庫協会

## 目 次

<b>【創業・新事業開拓支援への取組み】</b> .....	1
事業再構築補助金を活用したオーベルジュレストラン創業事業	
<b>【利根郡信用金庫（群馬県）】</b> .....	1
創業前の計画策定から創業後のフォローアップまでの一体的な伴走型創業支援	
<b>【富山信用金庫（富山県）】</b> .....	2
飲食店（喫茶店）創業者への支店間を跨いだ支援	
<b>【越前信用金庫（福井県）】</b> .....	3
Uターン独立開業への支援	
<b>【九州ひぜん信用金庫（佐賀県）】</b> .....	4
<b>【成長段階企業支援への取組み】</b> .....	5
「新潟市の食の魅力発信プロジェクト」による取引先の販路開拓支援	
<b>【新潟信用金庫（新潟県）】</b> .....	5
職員間掲示板を活用したお客様のビジネスマッチング支援強化	
<b>【大垣西濃信用金庫（岐阜県）】</b> .....	6
業務効率化の実現に向けた「デジタルサポート」	
<b>【京都信用金庫（京都府）】</b> .....	7
<b>【経営改善支援への取組み】</b> .....	8
「官・民・金」一体となった再生支援及びリファイナンスの実行	
<b>【道南うみ街信用金庫（北海道）】</b> .....	8
新型コロナウイルス感染症等影響先に対する支援体制	
<b>【鶴岡信用金庫（山形県）】</b> .....	9
再生ファンドを活用した債権正常化、債務者区分ランクアップ支援	
<b>【豊川信用金庫（愛知県）】</b> .....	11
<b>【事業再生・業種転換支援への取組み】</b> .....	12
スポンサー型の第二会社方式による再生支援	
<b>【しののめ信用金庫（群馬県）】</b> .....	12
M&Aにより後継者不在と過剰債務を解決した事案	
<b>【足立成和信用金庫（東京都）】</b> .....	14
<b>【事業承継支援への取組み】</b> .....	15
ホールディングスを活用した株式集約化	
<b>【三条信用金庫（新潟県）】</b> .....	15
地域のライフラインを守る企業の事業承継を支援	
<b>【高山信用金庫（岐阜県）】</b> .....	16

<b>【地域の面的再生への参画への取組み】</b> .....	17
『上田市公共交通キャッシュレス化プロジェクト』をはじめとする 上田市スマートシティ化計画の推進支援	
【上田信用金庫（長野県）】 .....	17
伊豆市修善寺の観光まちづくりによる面的活性化支援	
【三島信用金庫（静岡県）】 .....	19
<b>【新型コロナに係る地域への面的支援（個別企業への支援を除く）】</b> .....	20
地元飲食店・地元業者応援のための特別金利定期預金の発売による地域支援	
【村上信用金庫（新潟県）】 .....	20
『テイクアウトチラシ』の作成から『テイクアウトフェア』の開催	
【松本信用金庫（長野県）】 .....	21

事業再構築補助金を活用したオーベルジュレストランの創業支援  
【利根郡信用金庫（群馬県）】

■ 取組み内容

T社は、2011年に都内にてイタリアンレストランを開業。イタリアの星付きレストランや有名精肉レストランで料理の腕や牛の解体作業の知識と経験を積んだ、オーナーシェフ（T社代表取締役）が提供する肉料理中心のメニューは、多くのファンを獲得した。さらに、2014年からは「ミシュランガイド・ビブグルマン」を獲得し、雑誌やテレビなど数百に及ぶメディア取材を受け、連日満員の人気店へと成長していった。

順調な経営の矢先、コロナ禍の影響により売上げが激減し、先行きが不透明となったことを受けて都内での事業継続は困難と判断したため、新たな可能性を模索しオーナーシェフの地元である川場村（当金庫の営業地区）へ移住した。

当金庫では、他の取引先の紹介によりT社と面談し、状況やビジョンをヒアリングしたところ、「従来のイタリアンレストランだけでなく、食べて泊まれるオーベルジュレストランの開業を目指している」とのことであった。当金庫として本事業には事業再構築補助金の活用が見込めるものと判断し、同補助金の活用を提案、当金庫と事業再構築補助金に係るコンサルティング業務委託契約を締結して支援を開始した。

事業計画書の策定にあたっては、まずはSWOT分析、3C分析、アマゾフの成長マトリクス等を基に意見交換を重ねた。そのうえで、金庫が持つ地域の情報とRESASによる市場分析を盛り込み、ポストコロナにおいて実現可能性の高い事業計画書が策定された。

本事業計画は第1回公募において採択され、2021年10月に補助金の交付決定を受けた。現在建物の建設中であるが、進捗にあたって補助金のつなぎ資金の実行及び金庫独自の創業資金（当座貸越）を契約した。

補助事業完了後においてもT社と伴走し、適宜本業支援を実施するとともに金融支援にも柔軟に対応していく。

創業前の計画策定から創業後のフォローアップまでの一体的な伴走型創業支援  
【富山信用金庫（富山県）】

■ 取組み内容

当金庫のB&Lコンサルティングスクエアは、地域の中小企業・小規模企業のよろず相談所としての機能を有する相談特化型店舗である。具体的には、創業者融資の相談や事業計画の策定、補助金の活用、創業後の課題解決支援——等、創業前から創業後のフォローアップまで一体的な伴走型創業支援を行っている。

また、当金庫は事業者から創業相談を受けた初期段階から、事業者・当金庫職員（本部・経営相談担当、営業店担当）・富山県信用保証協会企業支援課職員の3者で創業計画のヒアリングから事業計画策定支援、資金調達（融資・補助金）までを一体的に対応していくスキームを構築している。これにより、創業案件に対する迅速かつ円滑な対応による顧客満足度の向上、保証応諾率の向上、金融支援にとどまらない様々な経営アドバイスを実現している。

実際に、創業期に同保証協会の専門家派遣制度を利用して課題解決に取り組んだ事例を1つ挙げる。

事業者（サービス業）は創業当初、SNSによる集客を行っていたが、SNSのフォロワーは同社が想定していたターゲット層と異なっていたため、思うような集客効果は得られず、集客方法やターゲット像に思い悩んでいた。

そこで、ブランディングやマーケティングに精通した専門家に依頼し、3C分析等によって自社や顧客、競合他社について深掘りした。その結果、同社の強みやベネフィット、競合の状況や差別化要因、ターゲット層の具現化等について深掘りした実効性のある事業計画をつくり上げることができ、その後のマーケティング活動に活かすことができた。

このように、当金庫では富山県信用保証協会と連携して創業前から創業後のフォローアップまで一体的な伴走型創業支援を実施する体制を構築しており、最も事業が不安定である創業期にあって適切な金融支援を行うとともに、取引先の着実な事業運営をサポートすることが可能となっている。

■ 外部連携先及びその役割

・ 富山県信用保証協会

創業相談の段階から連携し、事業計画策定や資金調達、専門家派遣による課題解決など創業前の計画段階から創業後のフォローアップまで一体となって支援を行う。

飲食店（喫茶店）創業者への支店間を跨いだ支援  
【越前信用金庫（福井県）】

■ 取組み内容

閉店していた喫茶店がリフォームされているところを得意先係が目にし、話を伺ったところ創業者であることが分かり、今後の面談の約束を取り付ける。得意先係は帰店後、地区渉外センター次長（経営サポート担当者）に報告し、次長と同行して創業者と面談を行った。

面談では、①創業に際し、金融機関等に事前に相談していないこと、②地元産・無農薬の野菜をふんだんに使った料理を提供したいが、仕入先が十分でないため、仕入先を紹介して欲しいこと——の2点の情報を取得した。

創業資金は、創業者自身が貯蓄した資金及び親からの援助で賄えることもあり、当金庫への借入れには至らなかったものの、①については、商工会議所で開催している創業塾及び市等で公募している創業補助金の紹介を行い、②に関しては、営業店に農業法人、生産者等の紹介を依頼したうえで、当該農業法人や生産者と事前面談し、了解を得られた農業法人等を創業者に紹介した。

その結果、①については商工会議所とも連携し創業計画策定支援と並行して、創業塾で事業に関する心構え・資金管理等を学習し、市の空き店舗活用補助金等を申請することとなった。②についてはいくつかの農業法人や生産者と面談し、無農薬野菜の安定した供給が難点ではあるものの、旬の野菜を仕入れることができることになった。

当金庫では、創業、経営改善、販路開拓等の本業支援、金融仲介機能のスキルを持つ職員を「経営サポート担当者」として任命し、各地区の母店に配置し、担当者の増員も図っている。得意先係が最初の「ハウ・レン・ソウ」を速やかに行い、職員が連携し支店を跨いで生産者を紹介出来たことがアピールできる点である。

コロナ禍のため、県外からの来店客誘致はこれからであるが、当該店舗は国道沿いに立地し、近隣には恐竜博物館、スキー場があり、市民はもとより市外、県外の観光客も立ち寄れる場所となっている。これからも店舗周知を高め、仕入先の紹介など創業者に寄り添い、気軽に相談できるよう金融仲介機能の発揮に努めていく方針である。

## Uターン独立開業への支援 【九州ひぜん信用金庫（佐賀県）】

### ■ 取組み内容

当金庫に、創業者より「居酒屋」の独立創業について相談があった。当金庫への相談理由は、前勤務先の代表取締役からの「信用金庫は独立創業について親身になって相談頂ける」とのアドバイスによるものである。創業者は佐賀県出身で、東京で経験を積み佐賀県へ帰省し、Uターン開業を希望していた。

当金庫・佐賀県信用保証協会と日本政策金融公庫での協調融資を計画したが、具体的に独立創業の方向性が決まった2022年1月当時、佐賀県内では新型コロナウイルスが流行により、まん延防止等重点措置中であったため、支援・協力を依頼した「商工会」「佐賀県信用保証協会」「日本政策金融公庫」は共に居酒屋開業について懐疑的な見解を提示した。

当金庫としては、①創業者は地元佐賀で「居酒屋」経営を志し、高等学校生時に調理師免許を取得し、その後東京都の居酒屋経営会社へ入社、店長・エリアマネージャーとして調理及び経営のノウハウを学んだ実績があること、②居酒屋経営に協力頂ける実父（佐賀県の有名旅館の元総料理長兼常務取締役で調理及び経営の豊富な経験がある）が存在すること、③メニューが開業場所近辺にはない「原子焼（魚を姿のまま送り火で焼く手法）」や「高級旅館・高級料亭」でしか味わえない独自のメニューのため、他店との差別化ができること——の3点より独立創業の成功を確信し、「独立創業計画書」作成の支援サポートを行い、「佐賀県信用保証協会」及び「日本政策金融公庫」へ提出及び説明を行った。その結果、創業者の希望額満額にて、当金庫（佐賀県信用保証協会制度資金）、日本政策金融公庫の協調融資実行となった。

2022年4月3日に居酒屋は無事オープンした。開業後2カ月間（4月～5月）の売上高は事業計画で策定した売上高を大幅に上回る実績を計上している。今後、定期的なモニタリングと経営サポートを図る計画である。

### ■ 外部連携先及びその役割

- ・ 佐賀県信用保証協会  
制度資金の活用
- ・ 商工会議所  
日本政策金融公庫融資申込の取次
- ・ 日本政策金融公庫  
協調融資の実行

「新潟市の食の魅力発信プロジェクト」による取引先の販路開拓支援  
【新潟信用金庫（新潟県）】

■ 取組み内容

【取組み内容】

当金庫取引先の食品関連事業者（11社）の首都圏販路開拓を目的に、販路開拓の専門家やデザイナーを招聘し商品ブラッシュアップを行い、商談会や販売会に取り組んだ。

【取組み背景】

当金庫では従来から取引先のビジネスマッチングや商談会の開催等により事業者の販路開拓支援に取り組んできたものの、販路開拓の機会の提供のみに留まっており、事業者のマーケティング力強化や商談成約率向上への取組が不十分であった。そこで、より具体的な支援を実現すべく本事業に取り組んだ。

【取組みの特徴】

- ・ 食品販路開拓の専門業者と提携し、首都圏販路開拓に取組可能な商品へブラッシュアップ（ターゲット設定やデザイン等の見直し）を個社別に行った。
- ・ 事業者のマーケティング力強化や原価計算に関する知識補充を図るため、セミナーを開催した。
- ・ これらの結果として出来上がった商品を用いて販路開拓すべく、商談会及び首都圏店舗での販売会を行った。
- ・ 本事業については当金庫が「共同・協業販路開拓支援補助金」（中小企業庁）の採択を受けて取り組んだため、費用面や補助金事務については取引先事業者に負担を掛けることなく取り組むことが出来た。

■ 外部連携先及びその役割

- ・ (株)ジーブリッジ  
販路開拓の専門家、プロジェクトの運営支援、デザイナー等との連携支援、商談会・販売会の運営支援



職員間掲示板を活用したお客様のビジネスマッチング支援強化  
【大垣西濃信用金庫（岐阜県）】

■ 取組み内容

【取組み経緯】

- ・ 当金庫では、2017年10月より、「だいしんビジネスマッチングサイト“絆”」を開設している。
- ・ 同サイトでは、会員同士を繋げる地産地消のマッチングを行い、販路拡大の支援を行ってきたが、当金庫のすべてのお取引先にマッチングを展開するため、職員がお客様の間に入り、マッチングに繋げる為の職員専用サイト「マッチング掲示板」を開設した（2020年4月）。

【取組み結果】

- ・ 掲示板開設以降（2020年4月～2022年3月まで）、508件のマッチングの成約となった。
- ・ その中でも以下のような模範となるマッチングには半期に一度優良マッチング事例の表彰を行い、職員の意識高揚を図っている。
  - ◇ 足が不自由で買い物に行けない等買い物弱者対策として移動スーパーの開業を目指す顧客の趣旨に賛同し、小ロットでも納品いただける仕入業者を「掲示板」で呼びかけ、仕入先の多くをマッチングすることができた。  
地域貢献にも繋がり、地元新聞社の取材を受ける等、サービスのPRにも貢献できた。
- ・ また、更に地産地消のマッチングを活性化させるべく、2022年6月には「マッチングサイト“絆”」のアプリ版「絆プラス」をリリースした。
- ・ 同アプリではお客様同士のマッチングに加え、お役立ち情報の配信（各種ブログの定期配信）や経営情報サービスの閲覧、お客様同士の名刺交換機能等を追加しアプリの利用拡大を目指している。

業務効率化の実現に向けた「デジタルサポート」  
【京都信用金庫（京都府）】

■ 取組み内容

【取組事例】

「デジタルサポート」は、当金庫とグループ会社である(株)京信システムサービス（以下、「KSS」という）が協働で、取引先の働き方改革や業務改善に向けてDX化を促進する取組である。

○ 人員体制

当金庫価値創造統括部：3名 KSS：10名

○ 2021年7月～2022年3月の実績

受付：111件 ヒアリング：78件 課題抽出：14件 解決案提案：8件 契約：6件

【取組に至った経緯】

介護事業を営む事業者（以下、「A社」という。）より、業務効率化を進める中で、「自社の業務にあったクラウドシステムを導入するために、きめ細やかにニーズを聞いてくれる事業者はないか」との相談が当金庫にあり、当金庫価値創造統括部を経由してKSSを紹介した。

A社への訪問とヒアリングを重ねていくと、現場では国と顧客に対する請求データを2つのシステムで管理していたため、①同社で1つのExcelにまとめるといった転記の手作業が発生すること、②それにより請求漏れのリスクがあること——が問題として判明した。

当該問題の解決策として、(1)「Kintone」というクラウドサービスを業務にあうようにカスタマイズして導入すること、および(2)併せて京都府介護ロボット等導入支援事業（補助金）の活用を提案した。

その結果、Kintoneで元の2つのデータをつなげることで、自動連携され、手入力する必要がなくなり、15人日の仕事量が1人日に減少するなど大幅な業務改善に至った。

このような業務効率化を目指せる顧客は、中小零細企業においてはまだまだ多くあり、潜在的なニーズがあると感じ、当金庫とKSSが協働でデジタル化に適した業務の整理・見直し等をご提案する「デジタルサポート」のサービスを開始した。単に業務効率化のシステムを案内・導入するだけでなく、補助金申請もサポートするところまでが、本サービスのポイントである。

○ 時間削減効果等

請求書情報の入力時間：90時間から12時間に削減

→ 自動連携により正確性も向上した。

請求漏れの確認時間：12時間から6時間に削減

→ 再請求の管理も容易となった。

給与計算時間：48時間から12時間に削減

→ 時給の変更にも対応が可能となった。

「官・民・金」一体となった再生支援及びリファイナンスの実行  
【道南うみ街信用金庫（北海道）】

■ 取組み内容

当該企業（以下、「A社」という。）は、近年業績が低迷し連続赤字から債務超過に陥っており、社会保険料等もコロナ延納制度を活用してはいるものの未納の実態にあった。また、メインバンク含め各金融機関からの大幅な返済緩和を受けており、追加融資にも親身に対応してもらえない状況にあった。

A社がこのことを北海道中小企業総合支援センターへ相談したところ、同センターが帯同のうえ、取引のない当金庫へ相談が持ち込まれた。これを受けて、当金庫では当面の資金繰りを確認したうえで、地域のホームドクターとして取引の有無に拘わらずA社の経営改善支援に着手した。

経営改善には同センターと連携を取りつつ、外部専門家(中小企業診断士)の活用、販路拡大のため北海道渡島総合振興局へも協力してもらい、「官・民・金」一体で再生支援に取り組んだ。こうした多方面からの支援体制が構築された下で、経営改善計画が完成し、北海道信用保証協会の協力も得たうえで、メインバンクを含めた融資のリファイナンスを実行した。当該リファイナンスには、当面の運転資金のほか、未納であった社会保険料等の支払い分も含め融資を実行している。

リファイナンス後においても、支援したメンバーによる定期的なモニタリングや、正社員全員での定例会議の毎月実施を通じて、社内が同じ方向に進むことができた。

その結果、業績は大幅に向上し、リファイナンス後の初決算では、過去最高の売上、大幅な利益計上(黒字転換)という決算を迎えることができ、改善計画も大きく上振れする結果となった。現在では新たな商品も開発・販売し、更なる業績向上が期待できる企業へ生まれ変わっている。

なお、業績が回復した現在でも、支援メンバーでのモニタリングは継続している。

■ 外部連携先及びその役割

- ・ 北海道中小企業総合支援センター  
専門家派遣、経営改善指導
- ・ 中小企業診断士  
経営改善計画の策定支援
- ・ 北海道渡島総合振興局  
販路拡大

新型コロナウイルス感染症等の影響先に対する支援体制  
【鶴岡信用金庫（山形県）】

**■ 取組み内容**

<支援の実施体制について>

当金庫では、新型コロナウイルス感染症等の影響により、経営に支障が生じているあるいは影響が生じる可能性がある取引先に対して、円滑な資金供給、技術及び仕組み等の課題解決、販路拡大、経営改善、その他経営全般の支援などについて総合的且つ迅速に行うため、2021年5月に経営支援チームを本部に設置した。

営業店と経営支援チームが一体となった支援体制を目指し、以下のとおり取り組んでいる。

**① 対話による事業者との課題共有**

基本的には「金融支援（資金繰支援）」と「本業支援」を一体とした事業者支援を意識し、営業店はコロナ関連融資先に訪問のうえ、対話による課題共有に努めている。各営業店はその状況を四半期毎に経営支援チームへ報告を行い、その内容を基に、各営業店と経営支援チームが必要な支援策等についてディスカッションを行っている。

また、事業者支援の実効性を高めるため、必要に応じて経営支援チームによる同行訪問等も行っている。

**② 研修の企画・開催**

職員の企業支援に対するスキルアップを継続的に図って行く必要があるため、外部講師等も活用した研修会を定期的に企画・開催している。

**③ ツールの活用**

取引先企業における経営課題の的確なニーズを引き出すため、また、事業者へ適切な支援メニューを提案し易いよう、「ご相談シート」も活用しながら、対話による事業者との課題共有に努めている。

また、「コロナ禍における主な支援策一覧」を作成し、常に最新の企業支援策（補助金等も含む）の情報提供も行っている。

**④ 好事例の共有**

当金庫の経営支援に関する好事例を庫内ネットに随時掲載し、好事例の情報共有（相乗効果を見込むもの）、ノウハウの蓄積に努めている。

**⑤ 業績評価への反映**

経営改善計画策定や販路拡大、補助金・助成金の申請を支援した場合など、金融仲介機能発揮に係る項目を17項目設け評価している。

## ■ 外部連携先及びその役割

- ・(株)RCG、(株)マクアケ  
販路拡大支援
- ・よろず支援拠点、事業承継・引継ぎ支援センター  
経営課題相談
- ・(株)エフアンドエム  
事業再構築補助金の申請
- ・中小企業活性化協議会  
経営改善計画の策定

再生ファンドを活用した債権正常化、債務者区分ランクアップ支援  
【豊川信用金庫（愛知県）】

■ 取組み内容

取引先の建設会社（以下、「A社」という。）に対する再生ファンドの活用により、不良債権の正常化を図った。

A社は、東三河北部で土木建設業を営んでいる中小企業であり、当金庫としては周辺の同業者に先駆けてIT化を進めている点を競争優位と評価している先である。

A社は、過去に従業員の横領により財務内容が悪化し、約定返済が厳しくなった時期があった。当金庫の信用格付けにおいても、止むを得ず実質破綻先として評価せざるを得ない状況であったが、金融機関の条件緩和支援を受けながら営業努力、内部体制整備、利益率改善を図り、徐々に立て直しを進めてきた。

そのような状況のなかで、同社の今後の成長のためには資金援助が必要となったことから、当金庫では、数年前から債権正常化に向けた提案を行い、A社の代表取締役もこの提案に賛同いただいたことより、次のスキームを立案した。

1. 中小企業再生ファンドを活用して既存の不良債権のリファイナンスを実施
2. 日本政策金融公庫の資本性ローン実行によりB/Sの健全化を実施
3. 当金庫の融資による今後の運転資金の確保

以上の取組みにより、A社は要注意先にランクアップし、必要な資金を金融支援で調達できるようになった。

また、本件により、長く第三者保証となっていた保証人の解除や、第三者が提供していた不動産担保の解除も実現した。

当金庫も償却債権の戻し（取立益）が計上され、企業、保証人、当金庫にとって三方良しの取組みとなった。

■ 外部連携先及びその役割

- ・株式会社愛知リバイタル（ファンド運営会社）  
再生ファンドを活用した不良債権のリファイナンス

スポンサー型の第二会社方式による再生支援  
【しのめ信用金庫（群馬県）】

■ 取組み内容

【取組み経緯】

- ・ 機械関連装置等の製造販売業である支援先（以下、「A社」という。）は、当金庫のメイン取引先であり、長年にわたり経営改善支援、人的支援（出向）等を行ってきた。
- ・ コロナ前の10年はおおむね黒字計上できていたものの、受注生産で製造に長期を要する事業特性から、慢性的に売掛金や棚卸が長期化し資金繰りには窮していた。また、近年はコロナ禍の影響等により売上は例年よりも過少となり大幅な赤字計上となった。直近決算期では黒字回復できたものの（一過性）、大幅な債務超過の状態であった。
- ・ 大幅な債務超過に至った窮境要因は、主要販売先である業界が縮小し続けていること、また多額の不良在庫や各種投資・開発費用の発生を招いた内部管理体制の不備などが挙げられる。
- ・ A社に対しては、従前より中小企業活性化協議会と連携した事業再生支援に取り組んでいたが、足もとの状況を踏まえ、二次対応による実態把握を行った結果、A社が事業再生を果たすためには、①外部環境の変化を捉え機動的かつ適切な経営判断を行う必要がある、②そのためには適切なスポンサー企業を得て人的・物的支援を受ける必要がある——との見極めとなり、その実現のためには債権者の債権放棄も必要になるとの方向性が示された。

【支援の概要】

- ・ 再生スキームには、新設分割の方法を採用することとした。具体的には、（1）事業資産及び取引債務を新設会社に承継し、（2）新設会社の株式をスポンサー企業がファンドを組成し譲り受ける一方で、（3）旧事業は特別清算により清算消滅させるものである。
- ・ A社が万が一破綻した場合と、本件スキームを比較した場合、本件スキームによる配当率の方が高く経済合理性が認められることから、メインである当金庫は本件スキームによる再生支援に着手した。そして、2022年3月に債権回収によりクロージングとなった。

【具体的な成果】

- ・ 当該事業を継続したことにより、関連する取引先の商流や携わる従業員の雇用が維持できた。
- ・ 連帯保証人であるA社の代表取締役について、資産を処分し債務に充当したものの、経営者保証に関するガイドラインに基づき、残る保証債務は免除し自己破産は回避できた。

## ■ 外部連携先及びその役割

- ・ 中小企業活性化協議会

専門家の派遣、事業・財務デューデリによる実態把握、再生スキームの立案と再生計画の策定、第二会社方式による再生スキームの同意形成



M&Aにより後継者不在と過剰債務を解決した事案  
【足立成和信用金庫（東京都）】

■ 取組み内容

【取組み経緯】

支援対象は小規模な運送業者である。80歳を超える代表者の後継者が不在のため、従前からメインバンクとして当金庫取引先の紹介等を通じM&Aの可能性を探ってきたが、過剰債務等がネックとなりスポンサーの探索には難渋する状況にあった。

コロナ禍が長引く中で業容も悪化し、資金繰りもタイトになってきたことから、中小企業活性化協議会へ対応を相談のうえ、公的機関（事業承継・引継支援センター）を通じスポンサー探索を行うこととなった。その結果、複数の候補先が浮上したが、最終的には1社のみが興味を示した。

【支援の概要】

- ・ スポンサー候補先と同社の代理人弁護士との交渉の結果、事業用資産（トラック置場（他行担保物件）及びトラック等）を事業譲渡の方法により譲渡する契約が締結された（従業員は全員再雇用）。
- ・ 当金庫は、①保証人（代表者）及び妻所有の本社土地建物、②自宅（代表者所有）に担保権を有しており、それぞれの売却対価及び保証協会の保証履行等で貸付債権全額が弁済となった。
- ・ 代表者及び妻は引続き自宅での生活を希望したことから、自宅を居住部分と庭部分に分割し、居宅部分を代表者娘に売却することで、実質的には代表者及び妻は今まで通りの生活が維持されることとなった。
- ・ 経営者保証GLの活用により保証債務を主債務とともに一体整理した。
- ・ 中小企業活性化協議会の準則に基づく私的整理を活用することにより、法的整理（破綻）に比べ全体としての回収力アップが図られたほか（破綻の場合非保全債権者への回収見込み額0）、事業が継続され雇用も維持されたことから、関係取引先の混乱を防止し、地域経済への貢献に繋げることができたと考えている。

■ 外部連携先及びその役割

- ・ 事業承継、引継支援センター  
引き受け企業（スポンサー）探索
- ・ 弁護士  
現事業、従業員への影響を最小限に抑えた引き受け条件の折衝
- ・ 中小企業活性化協議会  
私的整理への進捗管理、進行役

## ホールディングスを活用した株式集約化 【三条信用金庫（新潟県）】

### ■ 取組み内容

本件は、以前に取引先(以下、「A社」という。)の顧問公認会計士や他行で取り組んだが暗礁に乗り上げていた株式移転を、税理士法人山田&パートナーズと連携しホールディングスを活用して自社株の集約化を図った事例である。

#### 【経緯】

- ・ A社は、過去に取引先や従業員等から増資してもらったため、株主が56名と分散していた。1～2年前に、社長が全て株式を買集めたとのことで、株式購入のための資金移動の形跡は認められたものの、株主の異動が行われず株主56名のままであった。
- ・ A社のB/Sには、すでに廃業している海外の関連子会社向け資産（出資金・貸付金等）が計上され、株価の計算上、純資産価格が実態以上に高止まりしており、後継者へ株式譲渡するためには多額の税金がかかる状態であった（外国政府の承諾を得られず廃業後も償却できず資産に計上されていた）。
- ・ A社は、後継者への株式譲渡について10年以上前から顧問公認会計士やメイン行に相談しており、メイン行の勧めで持株会社（以下、「B社」という。）を設立したものの、設立しただけで上述の理由等から頓挫している状態であった。

#### 【対応】

当金庫は税理士法人山田&パートナーズと提携し、取引先から事業承継に課題のある先を選別し、定期的に職員が同行訪問している。

本件に関しては、税理士法人山田&パートナーズが株価を精査した結果、A社の株価は海外の関連子会社向け資産の償却有無にかかわらず評価額はゼロ円、備忘額として1株1円で譲渡できることが判明した。これを受けて、以下の手順でA社株式を集約することとした。

- ・ 社長の持っている株式譲渡に関するエビデンス資料（売買契約書・領収書・株券等）から、A社の現在の株主を確定する。（決算書上のA社株主：56名 ⇒ 7名に整理）
- ・ A社の株主は、持株会社B社へ現物出資を行いB社の株主に変換する。これにより、A社の株主はB社となり、B社は本来の持株会社としての役割を担うこととなる。
- ・ 海外関連子会社向け資産については、今回の株式移転とは別に今後償却を検討していく。
- ・ 今回の現物出資（株式移転）で、社長の保有するB社株式は今後後継者へ移転していく。

### ■ 外部連携先及びその役割

税理士法人山田&パートナーズ

地域のライフラインを守る企業の事業承継を支援  
【高山信用金庫（岐阜県）】

■ 取組み内容

【支援先の概要】

業種：管工事業 従業員：7名  
総資産：70,000千円 純資産：55,000千円  
売上高：110,000千円 純利益：10,000千円

【取組の経緯】

当金庫のある営業店のエリア内で唯一法人として管工事業を営んでいる企業（以下「A社」という。）のオーナーより、営業店担当者に事業承継に関する相談があったため、本部にトスアップがあった。

A社は、地域のライフラインの維持管理という面で社会的にも重要な役割を担っている企業であり、地域の雇用創出という意味でも大きな役割を果たしている企業であったため、当金庫は地域金融機関として全力で事業承継支援をしていくこととした。

【支援の概要】

- ・ 対象企業オーナーとの面談の結果、親族及び社内に後継者がいないことが明らかになったため、当金庫のコンサルティングチームにてM&A仲介支援を行うこととした。
- ・ ヒアリングの過程で、A社の事業フロー等詳細情報を聞き取り、円滑な事業承継を可能とする買手候補先企業のイメージを固めたうえで、他の営業店からトスアップされて来ていた買いニーズ情報の中から対象企業とのマッチング先を選定していった。
- ・ 売側も買側も当金庫の取引先同士でマッチングできる体制が整えられたため、既存の融資が減少することも無く、買収資金の与信に繋がったほか、双方から仲介手数料を受け取ることができたため、当金庫としてもM&A仲介業務を開始する際に描いていたベストシナリオの形を実現することができた案件となった。
- ・ M&A支援による新規与信対応、手数料収入の拡大のほか、対象企業の旧オーナーには売却代金の運用に関する相談機会も創出できた。

事業承継・M&A支援は地域の課題を解決するという、非常に大きな意味を持つ業務であり、地域から必要とされる重要な業務である。また、地域金融機関にとっては事業承継・M&A支援を通じて数多くの収益獲得機会を創出することができる業務であると考えている。

『上田市公共交通キャッシュレス化プロジェクト』をはじめとする  
上田市スマートシティ化計画の推進支援  
【上田信用金庫（長野県）】

■ 取組み内容

【取組み概要】

本件は、ローコストでのキャッシュレス化を実現するシステム「チケット QR」を活用し、上田市内の地方公共交通のキャッシュレス化を推進した取組みである。当システムは、上田市スマートシティ化推進計画の中核技術として、公共交通だけでなく商業振興へも広がりを見せている。

【取組みの経緯等】

地元システム会社（以下、「A社」という。）から、A社開発の独自 QR コード決済システム「チケット QR」の活用方法について相談があり、A社や本システムについて確認したところ、同システムは特許を取得した高度な技術であり、導入におけるコストも抑えられることから、当地域での有効活用が可能と判断した。

地方創生に向けた連携協定を締結している上田市が目指すスマートシティ化計画に活用できると考え、上田市の担当部署に取り次いだところ、興味を示される。一方、地域公共交通（鉄道・バス等）では、費用面からキャッシュレス決済を導入できず、事務効率化や顧客利便性の向上に課題を抱えていた。2020年9月、当金庫をコアメンバーとする「上田市公共交通キャッシュレス化プロジェクト」を立ち上げる。

【具体的な取組】

2020年10月から上田バス/菅平高原線にてチケット QR の実証実験がスタートした。その後、2021年5月から上田電鉄/別所線でも開始され、システム上の問題がないことを確認する。2021年10月からは市内を走る全てのバスに当システムが搭載された。

また、2021年12月からは消費喚起事業「がんばろう上田！」が実施された。市内の飲食店・小売店などでチケット QR を使用して買い物をすると割引（プレミアム率20%）が受けられるキャンペーンであり、事業者へのプレミアム分の還元については、上田商工会議所から委託された当金庫が一括で請け負う。

## ■ 取組み内容

### 【工夫した点】

本事業はA社や交通事業者、市など関係者が多数となっているため、当金庫がハブの役割を担い、密な情報共有に努めている。

チケットQRは、システム・ハード導入費用等の初期費用が他社サービスと比較して格安で、市や県の補助金等を利用することで交通事業者の負担は発生していない。維持費用についても、システム利用料が無く（※現在は利用料が必要となっている。）、通信料及び決済手数料等が少額で済むことから、交通事業者の費用負担は非常に軽減されている。

また、A社は高度な技術を有するものの、運営面ではノウハウ・マンパワーが不足することが考えられる。チケットQRの社会実装に向けてA社が設立した子会社の運営を当金庫がサポートするなど協働して体制づくりを進めている。金融機関の役割はシステムの導入支援だけでなく、その先の商業・観光業との連携にあるため、まずは社会実装に向けて周知・普及に努めている。

なお、チケットQRは2021年10月から市内の主要公共交通に一挙導入されたため、市民への周知が進み、2022年度からはタクシー会社への導入も始まった。

### 【取組みの成果】

2021年12月から実施されている消費喚起事業「がんばろう上田！」については、ダウンロード13万件（2023年2月時点/上田市の人口：約15万4千人）の多くの利用があり、地元経済に貢献できている。

また、本件チケットQRの仕組みを使用した消費喚起事業は2022年度に小諸市及び東御市でも採用された。

伊豆市修善寺の観光まちづくりによる面的活性化支援  
【三島信用金庫（静岡県）】

■ 取組み内容

【取組経緯】

地域経済が冷え込む中、中小零細企業の経営環境は厳しく、個社ごとの点で支援は必要であるが、衰退スピードに追い付かず、地域経済全体のエリア活性化を図るためには、面での取組みが不可欠である。

三島信用金庫の営業エリアは静岡県東部の伊豆半島が大半の面積を占めている。観光が盛んな伊豆半島全域を網羅していることから、観光再生・持続可能なまちづくりによる面的活性化支援を波及効果が大きいと判断し、伊豆半島の真ん中に位置する伊豆市修善寺にて取組みを行った。

観光関連事業は、①その裾野の広さから他業種・他事業者にも及ぼす影響が大きいこと、②経営環境が最も厳しい業種の一つであること、③面的活性化を行う上で最も効果を得られやすい業種である——ことから、観光・エリア再生に着手した。

【取組内容】

官民ファンドの（株）地域経済活性化支援機構（REVIC）に出向して、観光再生・持続可能なまちづくりによる面的活性化の取組経験がある当金庫職員の主導により、伊豆市修善寺で観光街づくりによる面的活性化の取組みを開始した。

観光再生・持続可能なまちづくりを実現するためには、①地域資源の掘り起こし、②人材の掘り起こし、③地域の関係者をとりまとめ、④ビジョンの共有、⑤コンセプトの共有、⑥滞在・回遊の仕組みづくりを行い、集客拠点や滞在環境を整備し、これにより観光交流客数・観光消費単価を増加させ、観光消費額の底上げを図る——必要がある。

その過程で、特に地域事業者と協議を重ね、「ビジョン（あるべき姿）」や「コンセプト」「ターゲット」などを定め、地域計画を策定し、地域事業者全員が同じ方向に向かうための調整役を当金庫職員が担ったことで地域のまちづくりの中心となって活動できている。

エリアが有する課題に対して、どのような打ち手があるかを精査し、行政やDMOを巻き込みつつ、民間主導でビジョンに定めた理想のエリア像を目指した。

この取組みの中で、観光庁の「既存観光拠点の再生・高付加価値化推進事業」の補助金も活用して、宿泊業や観光施設の改修も行い、街並み景観整備も進めている。

本事業を通じて、観光地の景観を阻害し、ブランドイメージの毀損を引き起こしていた廃屋の撤去や、宿泊施設・観光施設の外観改修が進み、まち歩きを促す温泉街としての魅力が向上した。

2022年度は修善寺の取組を継続させつつ、伊豆市内の天城湯ヶ島エリア、土肥エリアも取組みを開始。それぞれのコンセプトを確立させた上で、伊豆市内の周遊を強化し将来的には伊豆半島全域に取り組みを広めていく。

**【新型コロナに係る地域への面的支援（個別企業への支援を除く）】**

**地元飲食店・地元業者応援のための特別金利定期預金の発売による地域支援  
【村上信用金庫（新潟県）】**

**■ 取組み内容**

**【目的・概要】**

新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けた地元飲食店・地元商店の売上支援のため、特別金利定期預金の発売を行った。

**【商品内容】**

- ①商品名「ごはんDEレシート」 取扱期間 2021年6月1日～8月31日  
・預入時に地元飲食店(村上市・岩船郡に本店を置く飲食店)のレシート2,000円分を持参した個人(個人事業主含む)に対し、適用金利を0.05%(通常金利0.002%の25倍)とする。 預入金額100千円～2,000千円
- ②商品名「じもとDEレシート」 取扱期間 2021年10月1日～2022年3月31日  
・預入時に地元小売業者(村上市・岩船郡に本店を置く商店)のレシート3,000円分を持参した個人(個人事業主含む)に対し、適用金利を0.05%(通常金利0.002%の25倍)とする。 預入金額100千円～2,000千円

**【結果】**

- ①ごはんDEレシート 契約件数114件 契約総額101,830千円  
②じもとDEレシート 契約件数209件 契約総額188,170千円

**【評価】**

飲食店や商店の店頭へ商品ポスター掲示を頂くなど、地域金融機関らしい取組みであると好評だった。

『テイクアウトチラシ』の作成から『テイクアウトフェア』の開催  
【松本信用金庫（長野県）】

■ 取組み内容

新型コロナウイルス感染拡大により、飲食業をはじめとしたサービス業が大打撃を受けた。更に、感染症拡大防止のため、当金庫の強みである訪問活動の自粛が求められた。その様な状況の中、コロナ禍でテイクアウトが巷で騒がれるようになってきた頃、当課の若手職員から「取引先のテイクアウト商品チラシを作って配布したらどうか」との提案があった。

当金庫の商品を紹介するチラシは作成したことがあったが、取引先の商品を紹介するチラシの作成は前例がなかったため、組織の承認を得ながら取組むことは大変であったが、若手職員が主体となって実現に至った。

業者を使わずに手作りでチラシを作成することで費用面をクリアし、掲載企業を絞る（当金庫ビジネスクラブ会員限定とする）ことで、参加企業の募集から商品取材、チラシ作成、配布までを1ヵ月足らずで実現できた。

更に、「Youtube で飲食店の動画を配信しよう」という提案もあり、テイクアウトチラシで培ったノウハウを活かして、Youtube で飲食店の動画配信も始めた。

最終的には、「テイクアウト商品のPR だけではなく、販売の場を提供しよう」という話になり、テイクアウトフェアの開催を実現した。

コロナ禍でリアルイベントを実施するにあたり、「集客イベントを実施する場所は確保できるのか」、「事業者は出店してくれるのか」、「そもそもコロナ禍で集客は図れるのか」——など、いくつかの不安要素があった。

実施場所に関しては、日頃から事業者支援で協力関係にあった商工会議所や松本市からアドバイスをいただくことで、駅前に立地

する公園を確保できた。出展企業の募集と集客においては、地元テレビ局と連携を図り告知活動を行った。その他、出店者募集やイベント告知用の素材提供、出店者への説明資料作成、ラジオCM の原稿校正、更にはラジオ出演と様々な準備を若手職員中心に行った。

イベント当日は、我々が街頭で呼び込みをするとともに、出店業者を Youtube で動画配信するための取材活動も行った。コロナ禍での集客が心配されたが、ほぼすべての商品が完売となる程の賑わいとなった。

場所の確保から告知活動、イベント実施までをコロナ感染者数が低下している期間中に行う必要があった。当課の職員だけでは手が足りず、他部署の若手職員も巻き込んで

▼ テイクアウトフェア当日の様子





## ■ 取組み内容

『チーム松本信金』として取組むことで実現することができた。  
 事業者からは、多くの感謝のお言葉をいただくことができた他、当金庫としてもセクショナリズムにならずに、『チーム』として行動するきっかけになった。

**まちなか★ 純品グルメが花時計公園に集結!**  
**TAKE OUT テイクアウトフェア**  
 2021年11月23日 火祝 10時～15時30分  
 松本市花時計公園 松本市中央1-127  
 入場無料

**20店舗の飲食店が勢揃い!**

**来場者にプレゼント! バルーンアート**  
 かわいい風船の式や  
 お花をアレンジ!

**参加店舗**

- 松本第一高校食物科
- 米朝のパン屋ベーカリー・スリエ
- スルメこぼく亭
- ハワイアンカフェフラワ
- 四川乃華小窓
- 徳山山形村で長徳
- オーガニックカフェヤマベポッサ
- コミュニティーカフェでてくてく
- le sourire
- magtas入ゆすずけ
- かつ安
- 高級食パン専門店おむのブレッド
- フィガロ
- 住出し弁当おりがみ
- あまき亭
- おじいちゃんピザピストロピカリヤ
- 和食そば高たかき
- ぎょうざのみせくら
- 居酒屋一歩・長葎無糖派志任
- ファミ井 徳州沢村包

新型コロナウイルス感染症対策にご協力ください

主催 / SBC信越放送 特別協賛 / 松本信用金庫 後援 / 松本市、松本商工会議所 協力 / まつもと広域ものづくりフェア運営委員会・実行委員会

松本市イノベーション 2021-2022 松本城～林轟きらめ(外観)～ December 1, 2021 February 28, 2022

## ■ 外部連携先及びその役割

- ・松本市
- ・松本商工会議所
- ・地元テレビ局

以上