

信用金庫における地域密着型金融への取組み事例 (平成25年度)

一般社団法人全国信用金庫協会

目次

【創業・新事業開拓支援への取組み】

・遠軽信用金庫(北海道)	1
・山形信用金庫(山形県)	2
・東京三協信用金庫(東京都)	3
・富山信用金庫(富山県)	4
・越前信用金庫(福井県)	5

【成長段階企業支援への取組み】

・釧路信用金庫(北海道)	6
・栃木信用金庫(栃木県)	7
・東京東信用金庫(東京都)	8
・岐阜信用金庫(岐阜県)	10
・東濃信用金庫(岐阜県)	11
・兵庫信用金庫(兵庫県)	12

【経営改善支援への取組み】

・あぶくま信用金庫(福島県)	14
・奈良信用金庫(奈良県)	15
・観音寺信用金庫(香川県)	16
・熊本第一信用金庫(熊本県)	17

【事業再生・業種転換支援への取組み】

・福島信用金庫(福島県)	18
・西京信用金庫(東京都)	19
・米子信用金庫(鳥取県)	20

・筑後信用金庫(福岡県)	2 1
--------------------	-----

【事業承継支援への取組み】

・北見信用金庫(北海道)	2 2
・浜松信用金庫(静岡県)	2 4

【地域の面的再生への参画】

・北星信用金庫(北海道)	2 5
・青梅信用金庫(東京都)	2 6
・氷見伏木信用金庫(富山県)	2 7
・京都北都信用金庫(京都府)	2 8
・広島信用金庫(広島県)	2 9

全国267信用金庫は、各地域で多種多様な地域密着型金融に積極的に取り組んでおります。

一般社団法人全国信用金庫協会では、平成25年度における会員信用金庫の地域密着型金融への取組みの中から、26事例を紹介いたします。

(白紙頁)

業容拡大のため新分野事業に参入した既往取引先に対し、
A B L を活用し支援した事例

北海道：遠軽信用金庫

■ 取組み内容・成果

- ・ A社は管工事等の設備工事業者であり、地公体の委託を受け上下水道施設の維持管理を主要業務として行っていたが、各市町村とも委託業者はほぼ固定化されているため新たな受注先の開拓や業容の拡大は難しい状況であった。
- ・ そのような状況の中、業容拡大策として、日照時間が長い地域の特性を生かし「太陽光発電事業分野」への進出が計画され融資相談となった。関連会社が広大な土地を所有しており建設地は確保できていたが、原野で不動産担保としての価値は乏しく、大幅な保全不足の案件となった。
- ・ 事業計画では、市内2箇所に発電設備を建設するもので、政府の全量買取制度により収支的には妥当な計画であったが、必要資金785百万円に対し不動産担保価格は8百万円であり、A B Lで保全するとはいえ当金庫単独で支援するには厳しい状況だった。
- ・ 企業の存続にかかわる大型の設備投資であり他の取引金融機関も交え検討した結果、B信金も前向きな意向であったことから、当庫485百万円、B信金300百万円に分け1箇所ずつ支援することとした。
- ・ 不動産担保は大幅に不足するが、設置した機械設備に担保設定するとともに、電力会社に対する売掛債権に担保設定することで保全を図った。
- ・ 25年12月に本格稼働したばかりであるが、概ね計画以上の発電量を確保できている状況であり、売電事業の通年売上は93百万円を見込んでいる。

異業種の農業分野への進出支援

山形県：山形信用金庫

■ 取組み内容・成果

A社は、総合ビル管理業の他、障害者自立支援法に基づく就労継続支援A型事業に取組み、山形市在住の障害者に同社ビル管理事業部が取引する企業、団体、施設等での就労の機会を提供していた。

同社は、同業者との競合により、総合ビル管理業の売上の維持、収益の確保が徐々に厳しくなっている状況を踏まえ、指定障害者福祉サービス事業の強化を図ることを検討していた。同社に対して当金庫が契約している外部専門家（経営支援アドバイザー）が野菜の水耕栽培というアドバイスをを行った結果、障害者雇用と結びつけた農業分野への進出計画を立案し、当金庫も実現に向けて支援を実施した。

同社は当金庫が契約している外部専門家（経営支援アドバイザー）からの紹介により、水耕栽培のノウハウを習得すべく、平成24年春より大学の栽培技術の研修や水耕栽培の技術展示会などに参加、ノウハウを有する群馬県のB社と技術指導を含む契約を締結し、水耕栽培事業の実現に向けて準備を進めた結果、山形市内のビルの1室を「植物工場」とし、低カリウムのレタスを栽培することとなった。

当金庫は本部と営業店が連携し、本事業の設備計画・収支計画・資金調達計画について立案の支援を行い、試験用植物プラント設備を導入する際の設備資金3,000千円については信用扱いで融資対応を行った。また、本格稼働用の植物プラント設備資金30,000千円については、当金庫が6次産業化推進を含め農業従事者への融資対応の充実を図るべく、新たに債務保証契約を締結した山形県農業信用基金協会の保証にて融資対応した。

本件事業については障害者を新規に10名以上雇用することから、山形労働局に「中小企業障害者多数雇用施設設置等助成金事業」の申請を行った結果、平成25年7月22日に資格認定され、助成金（合計20,000千円）が支給される予定となっている。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

当金庫が契約している経営支援アドバイザー

<役割>

本件事例については、A社が障害者に新たな就労の機会を提供したいという希望に対して、当金庫が契約している外部専門家（経営支援アドバイザー）が野菜の水耕栽培というアドバイスをを行った結果、障害者雇用と結びつけた農業分野への進出を決断し、実現に至ったものである。

地域のインキュベーション施設（起業や創業に向けて活動する入居者を支援する施設）との連携・協力、創業前後の支援

東京都：東京三協信用金庫

■ 取組み内容・成果

新宿区立高田馬場創業支援センター及び民間シェアオフィス（CASE 新宿）と連携し、創業・起業を目指す入居者に対し、行政・地域士業等（連携先）並びに(株)日本政策金融公庫と協力して、金融支援・創業計画策定支援・創業補助金申請支援等の他、その課題（創業計画の作成・資金調達計画・法務・労務・税務等の専門的相談）等に対し、ワンストップで対応できる体制を構築している。

また、同支援センター並びにシェアオフィスを卒業する事業者が地域に留まる仕組みとして、地元の賃貸用オフィスの空室状況等に関する情報提供を行い、地域に根付き成長する仕組みを構築している。

この取組により、創業補助金申請支援 5件 10,000千円 創業融資実績 2件 8,000千円（うち、日本政策金融公庫中小企業力強化資金 1件 1,500千円）を実施したほか、空オフィスに関する情報を提供した。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

新宿区産業振興課、TKC 東京都心会、(株)日本政策金融公庫、地域連携を行っている士業等

<役割>

新宿区立高田馬場創業支援センター及び民間シェアオフィス（CASE 新宿）の入所者に対し、創業期・成長期における地域専門家連携によるワンストップ支援を実施している。

新宿区産業振興課は、行政による施策・補助金制度、専門家派遣等の紹介等の支援を実施している。

TKC 東京都心会は、創業計画作成支援及び申告・税務関係の指導等を担い、弁護士・社会保険労務士・司法書士等の地域士業等からは、法務・労務・法人登記当の専門的な相談・指導を行っている。

当庫並びに日本政策金融公庫は創業者の資金調達相談・融資・創業補助金申請補助などの支援を行なっている。

各々、地域での各専門家の強みを活かし、創業を目指す入居者に対し、ワンストップの支援を実施している。

産学官金連携によるブルーベリー酒の開発・商品化支援

富山県：富山信用金庫

■ 取組み内容・成果

農業経営者は、実父が経営する神棚製造販売業の先行きが不透明である事から、4年前から新事業としてブルーベリーの栽培を始めました。生のブルーベリー販売や無添加自家製ブルーベリージャム製造販売を行っていましたが、他生産者との差別化がなかなか出来ない事、商品PR力が弱い事から、先行きに不安を感じ当金庫に相談があった。

ブルーベリーの成分であるアントシアニンを訴求した健康食品としてイメージアップを図る為に、リキュール製造ノウハウを持つ富山県立大学のコーディネーターに相談を持ち掛けました。既に新商品開発支援実績のある酒造メーカーが当金庫取引先であり、且つ富山県立大学の協力企業だった事から、異業種とのマッチングが実現し、農商工連携による新商品開発に取り組んだ。新商品開発や販路開拓の費用負担を補う為に、当金庫と富山県立大学にて「とやま新事業創造基金（農商工ファンド）」の利用を提案、補助金採択にも繋がった。異業種とのマッチング、大学との共同研究が実現、新商品開発に成功し、当金庫のバックアップにより商品のPRにも繋がった。今後は、農地拡大・見学施設建設等の事業資金融資に結び付けるだけでなく、6次産業化に向けて、当金庫としましても全面的にバックアップしていく予定である。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

富山県立大学

<役割>

新商品に対するアドバイス・指導

当金庫と連携して「とやま新事業創造基金（農商工ファンド）」申請支援

異分野である旅客運送業への進出

福井県：越前信用金庫

■ 取組み内容・成果

地域内でコミュニティバスの運行等旅客運送業を営んでいたA社が倒産となり、公共交通機関が喪失する事態に陥った。B社はレンタカー業（関連会社は自動車整備業）を営んでいたが、自動車整備の業務を請け負っていたこともあり、A社の担当弁護士から事業承継を打診され、B社の代表者は、事業承継が地域の公共交通機関を存続することで地域への貢献に繋がるとの思いから、承継することを決意した。

B社はA社に出入りしていたことでA社の従業員と面識があったこと、従業員は雇用が継続されることから、従業員からは特段反対意見もなく、B社にとっては従業員の旅客運送業のノウハウも習得できスムーズな事業の引継がなされた。

当金庫は、事業計画の策定支援と新分野の事業進出に対する補助金申請の支援を行い、事業に必要な資金を融資した。

B社は旅客運送業の許認可を取得し営業を開始したが、コミュニティバスの業務を自治体から委託するのは事業承継間近であり、もう少し時間を要するが、地域公共交通機関の確保と従業員の雇用の継続に寄与している。当金庫は今後も事後フォローに努めることとしている。

シンジケートローンのアレンジャーとして地方銀行と連携して
P F I 事業に取り組んだ事例

北海道：釧路信用金庫

■ 取組み内容・成果

- ・釧路市は全国でも地震が多い地域であるが、耐震化を施していない学校が小学校 13 校、中学校 6 校の計 19 校存在していた。釧路市はこれら耐震化未実施の学校について平成 30 年までに耐震化工事を完了させる総合計画を策定。民間資金活用による社会資本整備（P F I）方式を導入したが、工事の発注にあたり、入札を検討している当金庫取引先の A 社から工事代金入金までの間の運転資金について融資相談があった。
- ・取引先 A 社は当金庫をメインバンクとしているため単独による資金調達を希望していたが、当金庫には P F I の取扱実績がなく、特に契約書類の作成が難しい状況であった。また建築後は工事請負債権の一部を S P C に債権譲渡することが条件であったが、当金庫は S P C を持っておらず、設立には多額のコストが予想された。そこで、P F I に関する高いノウハウと S P C を有する北海道銀行との共同アレンジャー方式のシンジケートローンを提案、協調融資案件として融資を実行した。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

北海道銀行

<役割>

シンジケートローンの契約書類の作成や手数料等の条件面の検討

信用金庫業界のつながりを活用した広域ビジネスマッチングによる 販路拡大支援の取組み

栃木県：栃木信用金庫

■ 取組み内容・成果

当金庫取引先4社で構成する有限責任事業組合（地元商工会議所内）が、地域の産学官連携会議で地元の短大生が発表したアイデアを元にペットボトルのキャップを簡単に開けるための補助器具を開発・製造。同器具は既存商品とは異なり、高齢者等の力の弱い者が片手で簡単にペットボトルのキャップを開けることができる社会貢献型の優れた商品であったが、販路に課題を抱える状態であった。

こうした中、平成24年6月同組合から当金庫に販路開拓について相談があったことから、同商品の性格を踏まえて贈答品（粗品）用としての販路を提案し取組みを開始した。当金庫では商品の大きさ、単価、社会貢献型の性格等を踏まえ当金庫をはじめとする金融機関の贈答品（粗品）としての適性の良さに着目。

まずは当金庫での粗品としての活用を決定し、平成24年7月に同商品を購入。また購入した商品の一部を栃木市社会福祉協議会へ寄贈（250個）した。商品を開発・製造した同組合が「平成25年度バリアフリー・ユニバーサルデザイン推進功労者表彰内閣府特命担当大臣奨励賞」を受賞（平成25年12月）したことを受け、平成26年1月に信金中央金庫が運用するサイト「しんきん情報共有プラットフォーム」のビジネスマッチング情報掲載ページに商品をアップし各信用金庫に情報提供を行った。

続いて全国の信用金庫を顧客とした広域ビジネスマッチングに繋げるため、平成26年2月全国の信用金庫理事長宛に同商品を送付し、実際に見て利用していただき商品の良さを理解していただいた。また全国の信用金庫からの問い合わせ等は全て当金庫が窓口となり対応、商品説明や見積り依頼、業者への取次ぎ等は無償で行う支援を実施。見積り作成の依頼があった金庫、また発注に至った金庫も数金庫あり。中には年金受給者へのプレゼント用として千個単位での大口発注となる。今まで数百個単位でしかなかった商品であったが、今回の取組みにより現在、見積り・発注を合わせて約50,000個を受付しており、今後の売上げ改善に繋がることが期待される。

国内市場の閉塞感を脱却するために、「事業可能性評価」や「経営革新計画承認」を活用し海外市場の獲得

東京都：東京東信用金庫

■ 取組み内容・成果

当該企業は、国内において販促用商品の企画製造を行う企業である。主に、展示会やイベントなどで配布されるノベルティ商品を得意とする。ノベルティ商品は中国や日本の提携工場に生産に委託し納品していた。

長引く不況によりノベルティを活用する企業が激減する環境を打開するために海外に目を転じることを決意。

その決意にいたった機会として、同社はケニアから商材を輸入していたが現地取引先から「日本の食材や工芸品、電化製品は大変質が良いが、アフリカでは手に入らない」といった情報を得たことによる。

同社では、アフリカ市場を獲得するための新事業プロジェクトを立ち上げるが、渡航費・市場調査費等の問題や、通常の商取引と違い取引の相手方がケニア政府であることが判明し、海外取引経験の浅い中小企業では障壁が高い事実を知った。

そこで、当金庫の中小企業応援センターへ相談があった。

当金庫は、連携する外部機関を活用し、同社に対し「中小企業基盤整備機構」、「日本貿易振興機構」、「国際協力機構」を紹介および事業者とともに同行し課題解決法を探った。

中小企業基盤整備機構から紹介された施策「海外展開のためのF/S支援事業」を申請するために、当金庫が契約するアドバイザーに申請書作成支援を求めた。

アドバイザーからは、新規事業を行うのであれば併せて経営革新計画を策定すべきであるとアドバイスを受け、「ケニアにおける日本ものづくりフェア及び進出サポート業の開発」の策定支援を行った。

海外展開のためのF/S支援事業においては、同社で新規参入しようとしていた4事業の中から「ハイブリッドオイル製造」事業を選択。同事業においては独自に現地政府と交渉を進めていたが、その製造技術自体が“新技術”であるため政府の許可が下りないのではないかと独断で判断した事業であり、その事業可能性を調査することとなった。

主なサポート内容としては、「ケニア向け市場調査」「状況把握、資料作成サポート」「現地渡航サポート」を受けることで、具体的には国内での調査・資料作成、ケニアへの渡航・通訳・報告書作成を行った。

上記サポートを受けたことにより、同社はアフリカ市場進出への基盤構築を行うことができ、日本貿易振興機構や国際協力機構とともに事業展開を模索し、政府開発援助の獲得を模索できる企業体質へ成長することができた。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

独立行政法人中小企業基盤整備機構、独立行政法人日本貿易振興機構、独立行政法人国際協力機構、当金庫アドバイザー

<役割>

独立行政法人中小企業基盤整備機構

→展開国の税制の変更など商取引に必要な最新情報を提供

→取扱商品の製造現場への同行訪問

独立行政法人日本貿易振興機構

→潜在ニーズ調査報告書の提供

独立行政法人国際協力機構

→政府開発援助に関する情報提供

当金庫アドバイザー

→海外展開のための F/S 支援事業 申請書作成支援

→経営革新計画 申請書作成支援

地元特産品加工業者に対する販路開拓支援

岐阜県：岐阜信用金庫

■ 取組み内容・成果

- ・6次産業化の認定により地元の特産品「※つるむらさき」を事業化したA社（中濃地域）に対する販路拡大支援。
- ・A社は、独自で営業活動を行っていたものの、具体的な商談に至らず、今後の事業展開（販路拡大）が課題であった。
- ・当金庫は、ビジネスフェアへの出展を通じた販路拡大支援を行う他、営業店と本部専門部署の職員が連携して、食品卸売業者を個別訪問し、A社の商談先（販路拡大先）の発掘を行った。



※つるむらさき

名の通りつるが紫色のものと緑色の品種があり、葉と茎を食用とする。栄養価が高くビタミンやカルシウム、鉄ミネラルを多く含み、ホウレンソウより優れた野菜。A社は、6次産業化認定により、つるむらさきの「クッキー」と、「うどん」を事業化した。

- ・A社からの販路拡大ニーズに対し、当金庫は、土産物卸売業B社（西濃地域）が「地元特産品」を探しているとのニーズがあることを聞き取りし、商談のセッティングを行った。
- ・商談は現在も継続中であり、価格等条件面での詳細な打ち合わせを行っている。商談成立がなされれば、中濃地域の地元特産品が、東海地域の高速道路サービスエリアで販売されることとなり、地域活性化にも繋がるものと期待できる。
- ・A社は一連の商談を通して、当社の食品加工段階における問題点や販路拡大に対応するための改善点が把握でき、取引加工業者（外注先）を見直すきっかけとなった。また、加工工程の見直し（外注先の見直し）により、加工単価が下がるなど、トップライン増加以外の効果も得られた。
- ・当金庫にとっては、ビジネスマッチングの支援を通して、土産物卸売業B社（西濃地域）との融資取引を開始することができた。

アグリビジネスによる中国進出プロジェクト

岐阜県：東濃信用金庫

■ 取組み内容・成果

中国とのネットワークを持つ地元陶磁器製造業を営む取引先A社は既存の取引先ネットワークの活用により新たな事業としてアグリビジネスによる中国展開を検討した。この情報を基にアグリビジネスを展開する取引先B社に相談を持ちかけたところ、B社も海外進出を検討していた段階であり、ビジネスマッチング案件として成立した。平成25年1月には両社が業務提携契約書に調印し、連携することが決まった。以降打ち合わせを重ね、中国企業に農業ビジネスを提案するためのモデルプラントを設置することで合意に至る。

当金庫は、その為の資金調達として「新ものづくり補助金」の活用を提案し、事業計画策定、申請書作成サポートを行い、平成25年度補正予算第1次公募分にて申請書提出を行うことができた。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

(公財) 岐阜県産業経済振興センター

<役割>

補助金申請のための事業計画策定、申請書作成サポート、申請書の事前添削

I T を利用した販路拡大・販促支援

兵庫県：兵庫信用金庫

■ 取組み内容・成果

1. 取り組み経緯

- ・昭和 59 年創業の木造戸建住宅を主とする建築業者（以下 A 社という）。過去の施主からの紹介にて営業を行ってきたが、大手ハウスメーカーなど他社との競争激しく、集客力が弱いことが同社の課題である。
- ・新たな販促手段として、ホームページ等 I T 活用による販路拡大策を検討するにあたり、当金庫から専門家派遣利用を提案した。
- ・I T コーディネーター、中小企業診断士の資格を持つ専門家の派遣により、現状を分析し、A 社の強みと販売顧客のニーズから、ホームページから伝えるべきコンテンツ等について整理した。

2. 専門家による支援内容

(現状分析)

- ・注文建築業界でも低価格化が進んでおり、様々な建材・工法がある中、A 社の戸建住宅の強みをお客様に伝えることが困難である。
- ・代表者の人的ネットワークで受注してきたが、その良さは利用いただいた方にしか伝わらず、口コミやリピート注文に限界がある。広報ツールとしてはホームページを活用しているが、一般的な建築会社の情報しかないので、当ホームページを訪問した方が問い合わせしたくなる内容ではない。

(同社の強み等)

- ・A 社の強みである技術力と地域密着の建築会社であることを伝えるためのコンテンツづくりを検討。
- ・大きな買い物である家の建築を人に紹介するには、大きな信頼が必要であり、地元で A 社が携わった家の施主が必ず他のお客様に紹介していただけるほど信用度は高い。
- ・地元であるために、メンテナンス等も早く、安価で（時には無料で）実施している。

(解決策)

- ・ホームページ上では、施工例のみの掲載であり、同社の強みが伝達されない。口コミや紹介についてホームページに記載すると大げさな印象、あるいはヤラセのように感じられる場合がある。そのため、ブログ等のソーシャルメディア（以下 SNS という）を活用し、さりげなく口コミやお客様の反響をお伝えすることが効果的である。

- ・WEBコンテンツは紙面とは異なり、わかりやすさ等が重要である。近年では、ホームページやブログなどは検索だけでなく、SNSを經由し閲覧されることが多い。
- ・A社では、SNSは利用されていないため、多くの入り口からA社のホームページを閲覧いただけるように取り組むことが重要である。
- ・その他、A社が2カ月に1回発行しているフリーペーパーの活用方法などについても、大手企業との差別化要因であり、積極的な活用方法を提案いただいた。

3. 成果等

- ・A社が実践していなかったSNSへの取り組みについて、初歩的な内容から、登録方法、活用内容についてアドバイスを実施していただいた。
- ・ホームページの内容についても金銭面の負担なく、具体的な提案をいただき、よりアクセス数の増加を期待できるようになった。
- ・フリーペーパーについても、主婦である従業員が仕事の合間に作成していたものにもかかわらず、顧客ターゲットへの有益なツールであることが判明した。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

中小企業診断士

<役割>

- ・IT利用による販売促進といった専門的経営課題解決のための専門家派遣を実施。
- ・専門的な見地から、A社の現況・強み・課題を整理し、派遣先企業にあつた的確なアドバイスを実施していただいた。

福島第一原発事故により被災した取引先への各種補助金・基金等を 活用した複合支援について

福島県：あぶくま信用金庫

■ 取組み内容・成果

当金庫のお取引先K社(縫製業)は、福島第一原発の10km圏内(N町)で登山用品やダイビング用ウェットスーツ、車のシート等を製造していた。しかしながら、福島第一原発事故後は休業を余儀なくされ、その後は、取引先のG県の工場の一部を借りて、事故前の半分の規模で操業している。



同社は、現在の工場が手狭で受注増に対応できないこと、N町での再開の目処が立たないことから、I市に新工場を建築することを計画し、当金庫に相談した。

当金庫は、新工場で20名程度の新規雇用が見込めること、既存顧客のみならず官公庁等新規先からの受注も増加していることから、設備投資の効果は大きく、被災地の復旧・復興に大きな役割を果たすことになるかと判断した。

当金庫は、「グループ補助金」、「ふくしま産業復興企業立地補助金」の利用を同社に提案し、補助金申請手続き等の支援を行うとともに、(公財)日本財団「わがまち基金」、(公財)三菱商事復興支援財団等の活用も併せて提案を行い、支援を実施している。同社は、平成26年2月よりI市の新工場で操業を開始しており、当金庫は、引き続き事業のサポートを行っていく。

当金庫は上記事例に準じた対応を数多く実施しており、福島第一原発事故により被災した取引先への複合支援に努めており、また、営業エリアの復旧・復興ニーズに応えるため、各種補助金・基金等の活用をお取引先に提案し、地域経済の活性化に向けた積極的な推進を行っていく。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

(公財)日本財団および(公財)三菱商事復興支援財団

<役割>

当金庫は、(公財)日本財団と連携し、「わがまち基金」プロジェクトとして、被災により事業再開が困難にある事業者、被災地で新たな事業を開始する事業者、被災地の復興に資する事業者およびソーシャルビジネスやコミュニティビジネスを行う事業者・非営利団体等を対象に、(一社)あぶくま復興基金を通じて利子補給を行う融資商品「あぶくま『わがまち基金』」の取扱いを平成25年12月より開始している。

また、当金庫は、平成25年1月から(公財)三菱商事復興支援財団と共同で、東日本大震災の被災地における産業復興支援に取り組んでいる。当財団は、被災地域において事業再生に取り組む中小企業の支援を図るため、被災地の復興に必要と認定された事業者を対象に、資本充実のための資金を供給している。

建設業に対する経営改善計画策定・売掛債権担保融資（ＡＢＬ）等による
資金繰り支援

奈良県：奈良信用金庫

■ 取組み内容・成果

建設業を営む取引先に対し、不採算事業からの撤退と、成長性が見込まれる事業からの受注増加に対応するため、経営改善計画策定のうへ、資金繰り支援として売掛債権担保融資（ＡＢＬ）等を実施した。

当社は、道路工事事業・人工芝敷設事業・駐輪場設置事業の３つの事業を手掛けていたが、各事業セグメント別に採算性を検証したところ、人工芝敷設事業が不採算で、駐輪場設置事業が成長事業であることを確認。

そこで、不採算事業の撤退、成長事業への資金投資を盛り込んだ経営改善計画を策定。駐輪場設置事業を資金面で支える為、当該売掛債権を担保とするＡＢＬ融資にて短期資金繰り支援を行ったところ、収益状況が改善に転じ、当社の事業再生に貢献できた。

本件の取組により、取引先の手掛ける事業の収益性・将来性等を財務分析および経営者ヒアリング等で整理し、実態に基づき改善の助言指導を行うコンサルティングノウハウの蓄積を図ることができた。

専門家派遣事業を活用した経営改善支援

香川県：観音寺信用金庫

■ 取組み内容・成果

A社は、機械部品加工業として地元従業員を25名雇用する地域では中堅の中小企業。3期連続の営業赤字で平成22年度より金融円滑化法に基づく条件変更を実施するも、資金繰りはタイトで赤字の垂れ流しが今後も継続すれば、企業の存続が危ぶまれる状況であった。本部経営支援課と当該営業店支店長が同社を訪問し、当金庫が財務諸表で見える経営診断の結果を説明、社長及び後継者である社長の息子2名に、当面の営業利益確保に必要な経営改善サポートとして、地元商工会の経営相談事業を活用することを提案した。

商工会より紹介された中小企業診断士の経営診断結果は、当金庫が示した経営診断と概ね同じであった。経営診断として抽出された課題は、労働分配率が高いこと、棚卸資産回転期間の長期化等、製造工程・労務管理に課題があることが明白となったことから、製造業の専門家派遣を要請した。製造業の専門家派遣により課題を抽出、主に次の3点に取組むことの指導を受けた。①作業の短縮化を図るためには、5Sを短期間で徹底して取り組むこと ②取引先別の原価計算により、不採算取引先の洗い出しを行うこと ③年間の取引先別受注サイクルを把握することによる効率化

専門家の指導を実践したのは、後継者である長男・次男で、2人は協力し5Sより取組んだ結果、整理整頓により機械に埋もれていた不良品を一掃することにより、従業員の生産コスト意識の覚醒に成功する。

整理・整頓・清掃により、在庫管理が可能となり不要な在庫を持たなくなり、棚卸資産回転期間の短期化に成功、結果として営業利益▲7百万円であった損益を、24年12月決算は7百万円の営業利益を計上、翌年度は、アベノミクスのフォローを受け6年ぶりに夏・冬0.5ヶ月ではあるが賞与を支給し、経常利益を10百万円計上するまでに業績は改善した。

本件の専門家派遣事業による経営改善支援が成功したのは、後継者の奮起が全てであった。良い指導を受けても経営陣が本気で主体的に取り組まなければ業績改善はなかったと言える。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

地元商工会

<役割>

当金庫は、主に8ツールの中小企業支援ネットワークにより、外部機関及び専門家派遣事業を活用して取引先の経営改善または、経営革新事業をサポートしている。本件は、地元商工会の経営相談事業により、商工会と連携し専門家を招聘したものである。

外部専門家との連携による「経営改善計画策定支援事業」を活用した 経営改善支援事例

熊本県：熊本第一信用金庫

■ 取組み内容・成果

1. 動機（経緯）

業歴 20 年の和風旅館を営むA社は開業時のビジネスモデルが陳腐化すると同時に過年度の設備投資が過剰債務となり、過大な支払利息、償却負担により資金繰りが逼迫、総じて経営は窮境状態にあった。

当金庫は、これまで本部専担部署の関与により同社の再生支援に積極的に取組んでおり、A社の社長に対して生き残りをかけた再生計画の立案を呼びかけた。

2. 支援概要

旅館業の再生には専門的知識を必要とするため、旅館業に精通した外部認定支援機関を当金庫が選定、連携して支援することとした。

熊本県信用保証協会の協力も得て、中企庁「経営改善計画策定支援事業」を適用、策定費用に掛かる本人負担を総額の 1/6 まで軽減させた。

当金庫は遊休土地の売却代金を原資に一部賃金等の未払金の清算を指示、同時に社内人事を一新しフラットな組織体制とさせ、社内コンフリクトを緩和させる事により、社長と現場とのベクトルの統一を実現させた。

中小企業診断士による財務DDを実施、自社の強み・弱みを詳細に分析したうえで今後目指すべき方向性を定めた。

3. 成果

社長の腑に落ちた、そして何より社員と共有された未来計画を策定した事により行動指針が明確化、目標達成意識の高まりに繋がっていった。

問題意識も高まり潜在化していた問題点も浮上、社内から業績向上に寄与する幾多の改革案が相次いだ。

月次売上は軒並み前年同月を 2~3 割増加する事となり、収益面も大幅に改善、通期でも最終利益の確保が見込まれている。

4. 今後の予定（課題）

レジャーの多角化や人口構造の変化等の構造的要因や競合他社との競争激化など経営環境は厳しく、経営改善計画における数値目標は保守的な計画としているが、外部専門家と連携して計画の達成に向けた進捗状況を行動計画の実施状況と併せて定期的にモニタリングを行い正常先への早期変遷を目指している。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

株式会社アップストリーム 代表取締役 池田 裕通

<役割>

- ・財務DDの実施。
- ・事業DDの実施。
- ・経営改善計画の策定。

会社分割を用いた第二会社方式による再生

福島県：福島信用金庫

■ 取組み内容・成果

当金庫はA社の抜本的な事業再生策とし、中小企業再生支援協議会の第二会社方式による事業再生を実施した。

抜本的な事業再生策として、第二会社方式を採用した場合、名前が公表される等の信用不安がどこまで影響されるのか。

また、許認可等が会社分割に合わせうまく承継されるかどうかは課題となったが、中小企業再生支援協議会や弁護士等と協議を重ね、第二会社方式を採用するに当たり、旧会社の商号、会社目的、本所在地を変更するなどして、信用不安が生じないように、でき得る限りの知恵を絞った。

結果、信用保証協会の債権分も求償権消滅保証制度で補完できることとなり、金融機関として今後も変らぬ対応が実現可能となった。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

中小企業再生支援協議会、弁護士、顧問税理士、金融機関

<役割>

顧問税理士と経営者に事業再生計画を作成していただき、それをもとに中小企業再生支援協議会、弁護士、各金融機関等と財務と事業専門性について議論を深め、当該企業の実態把握と今後の方向性について協議を繰り返しました。

また、第二会社方式、許認可については弁護士が中心となって事業再生スキームに従い、リスクを回避するため慎重に対応しました。

外部機関の活用による短期間での事業再生支援

東京都：西京信用金庫

■ 取組み内容・成果

当社はメイン金融機関に対し借入返済が終了したため、新たに借入申込を行ったところ、外部機関を活用した実現可能な改善計画の提出がない限り融資には応じられないと断られた。当社は、どのように対応したら良いのか判断が出来ず、サブメインである当金庫へ相談を持ちかけた。当金庫で詳しく事情を聞いたところメイン金融機関とは交渉が出来ない状況にあると判断され、当社に対し外部機関の専門家活用を助言し、当社の了解のもと当金庫主導で外部機関へ依頼を行って外部機関と連携し支援に取組んだ。

当初、資金繰り表の作成もできない状況にあったため、外部機関より税理士を派遣、直ちに資金繰りの作成に取り掛かると同時に、部門別、取引個社別の採算状況の把握を実施して問題点の把握を行った。その結果、メイン取引先からの受注は採算割れであることが判明、当社に対し受注先への改善見直しを依頼することを助言すると、採算割れによる受注は当社が再三に亘り納品ミスを繰り返したことが原因と判明した。直ちにメイン取引先に対し取引解消を覚悟のうえ、単価見直し交渉を行ったが受け入れられず取引解消となった。

財務面は明らかに債務過多の状況にあり、このままでは返済源確保が出来ないことが明白であったため、この事態を当社役員へ説明し資産の売却による債務圧縮を提案、当初難色を示したが交渉を重ねた結果、深刻な事態に理解を示し本社ビル並びに自宅売却を実施し債務の圧縮を図った。

その結果、短期間で経営改善計画書を策定するまでに至った。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

板橋区立企業活性化センター

<役割>

事業再生の専門スタッフの確保ならびに取引先との交渉

市民参加型ファンドを活用した事業再生支援への取り組み

鳥取県：米子信用金庫

■ 取組み内容・成果

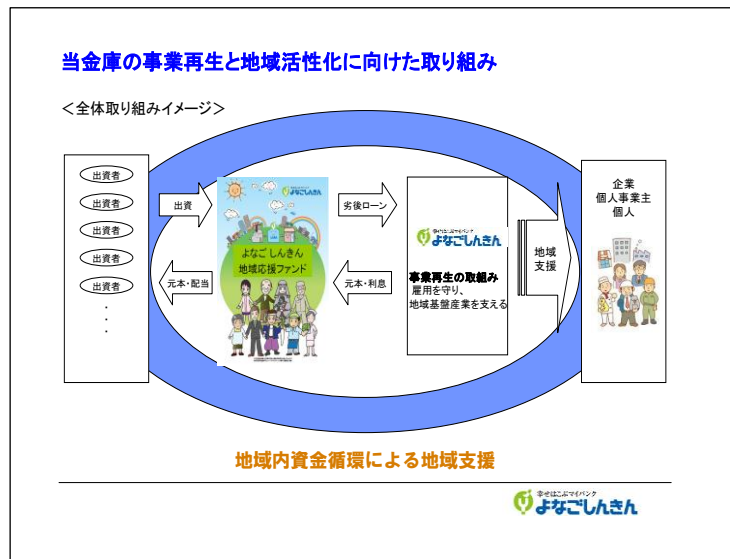
当金庫は、雇用など地域経済に与える影響が大きいと認められる地元企業を対象に借入金の劣後化（DDS）等、擬制的な資本供与を行うことで、事業継続と経営改善を支援することとした。そのためには、自己資本の更なる充実を図り、経営体力をより一層強化しておく必要があった。そこで、投資銀行と提携し、同社のアレンジメントにより、市民参加型の“地域応援ファンド”を設立し、ファンドを通じた資本調達を行った。

ファンドは地元企業、個人から出資を募り、その資金を当金庫に劣後ローンとして貸し付ける。当金庫は、劣後ローン導入により自己資本を充実させ、その資本を背景に地元の事業再生を進めるといふ、地元資金循環型のスキームが完成した。

当金庫は同ファンドの販売会社となり、私募の方法による勧誘を行った。その結果、個人でも出資を通じ、地域の活性化、発展に貢献できるスキームとして大変好評いただき、予定額は完売となった。

25年12月、当金庫は、同ファンドより劣後ローンの借入れを行い、自己資本を増強、経営体力の強化を図った。26年度、対象企業先に対する貸出金の劣後化を実行して、事業再生の取り組みを進めていく。

なお、同ファンドに賛同、出資いただいた企業にとって、これはCSRとして発信していただけることではないかと考え、出資企業に対し、当金庫ディスクロージャーの企業名掲載を案内したところ、多くの企業から掲載希望依頼が届いた。



■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

フィンテックグローバル株式会社

<役割>

スキームのアレンジメントと運営期間中のアセットマネジメント

介護事業者の幼老介護事業への転換支援

福岡県：筑後信用金庫

■ 取組み内容・成果

介護事業者である当社は、独居老人とシングルマザー世帯との共生を目指したシェアハウス設置を計画、その計画は国土交通省より「平成 25 年度高齢者・障害者・子育て世帯居住安定化事業」に選定されていた。そのファイナンスについては先例がないことよりメイン行からは謝絶されていたが、当金庫は地域初となる「幼・老介護施設」について地域活性化に資する事業であると判断、検討を開始した。

事業計画の策定にあたり、提携する診断士協会に専門家派遣を依頼、商工会議所に対し情報収集の協力を要請、その情報を基に事業計画を策定、補助金の交付も決定した。

政策公庫と協調によりシェアハウスの建築資金を実行。

本事業のコンセプトである「多世代共生」による「幼・老介護」については、高齢者が育児を引き受けることで、高齢者の孤立を防ぐとともにシングルマザーの育児対応という地域が抱える課題解決につながり、当地区において今後の「まちづくり」の先進的事例として期待が寄せられている。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

福岡県中小企業診断士協会

<役割>

事業計画策定支援

民間専門機関との業務提携による実効性ある事業承継支援

北海道：北見信用金庫

■ 取組み内容・成果

事業承継は中小企業が経営を継続するにあたり避けることのできない大きな経営課題である。当地域は人口減少による地域経済の衰退が懸念され、さらに、経営者の50%以上が60歳を超えていることから、当金庫では中小企業の円滑な事業承継が地域活性化に不可欠であると考え、事業承継支援を重要な使命と捉えている。

平成21年より中小企業基盤整備機構の事業承継コーディネーターと連携してセミナーおよび事業承継無料個別相談会を実施したが、公的機関による支援の限界として個別・具体的な支援が実施できないため、経営者の具体的な行動に結びつかない課題を抱えた。

この課題を解決すべく、平成25年4月に豊富な事業承継支援実績を持つ民間専門機関と業務提携した。

具体的取組みは以下のとおり。

①. 事業承継セミナーの開催

業務提携先の専門家による経営者・後継者向けセミナーを開催している。テーマは「経営の承継」を中心としており、それに「財産の承継」を加えた内容としている。



事業承継セミナーの様子

②. 事業承継無料個別相談会の実施

毎月、業務提携先の専門家による無料の個別相談会を実施している。相談者のプライベートに配慮し、開催場所は相談者の希望に応じている。相談会には本部専担者と営業店担当者が同席し相談内容を共有している。さらに、相談内容を経営層に報告することで、金庫全体での情報共有を図っている。



事業承継無料個別相談会の様子

③. 個別相談フォローアップ

個別相談会后1週間以内に営業店担当者が相談先を訪問して、相談内容を整理し、相談者の感想や今後の取組みについての相談者の希望を聞き取るフォローアップを実施している。また、聞き取り内容を本部へ報告することで情報共有を図っている。

④. 有料実行支援への仲介

有料でも専門家による様々な具体的な支援を希望する経営者と業務提携先の専門家を仲介している。仲介以降は当金庫は関与せず、専門家と経営者が直接交渉する。有料実行支援契約締結後は、業務提携先より定期的に進捗状況の報告を受ける体制としている。

⑤. 経営塾の開催

業務提携先主催、当金庫共催により後継（予定）者および若年経営者を対象に経営塾を開催している。経営者としての心構え、自社の現状認識、財務面の基礎知識、経営管理などのカリキュラムとしている。

●平成 25 年度の成果

事業承継セミナーの開催 参加者 70 名

個別相談会の実施 50 回

有料実行支援への仲介 8 社

経営塾の開催 参加者 17 名

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

LLP 北海道事業承継センター

<役割>

- ①. 事業承継セミナー講師
- ②. 無料個別相談会の相談員
- ③. 有料実行支援の仲介先との交渉・実行支援
- ④. 経営塾主催
- ⑤. 当金庫職員向け研修・勉強会の講師

『静岡県事業引継ぎ支援センター』を活用した成功事例」

静岡県：浜松信用金庫

■ 取組み内容・成果

【取組みに至った経緯、動機】

- ・「静岡県事業引継ぎ支援センター」は「産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措置法」の基づき、静岡商工会議所が国から委託を受けて実施している事業で、次世代への事業承継に関する様々な課題解決を支援する公的な窓口である。
- ・当金庫は県内金融機関で構成される「金融機関連絡会」への参加のほか、「登録民間支援機関」としてセンターからの紹介案件についてM&A仲介業務を担っている。

【取組み内容】

- ・新規取引先獲得という経営課題を抱えていた譲受企業の当金庫営業担当者が、本部法人営業部地域活性課へ相談。「静岡県事業引継ぎ支援センター」から橋渡しがあり、当課で把握していた電子機器部品製造業のM&A譲渡情報と前述の企業ニーズの親和性に着目し提案を実施。
- ・企業の存続と社員の雇用継続を最優先に希望する譲受企業オーナー社長と、新規取引先獲得・周辺事業への進出を企図する譲渡企業のオーナー社長が相互に理解を深め、M&A成約となった。

【具体的な成果】

<当金庫>

- ・譲渡企業の融資取引が継続できた。また、社長交代を機に新たな設備投資計画が生じ、融資案件を獲得できた。
- ・譲受企業から、手数料を獲得できた。

<譲渡企業>

- ・法人精算を回避し、事業存続、従業員の雇用を維持できた。
- ・オーナーは、役員退職慰労金、株式譲渡代金を得て、ハッピーリタイアメントとなった。

<譲受企業>

- ・新規取引先の獲得、周辺事業への進出を達成できた。
- ・将来的には、両者の生産技術融合による新たな取引先、受注獲得を企図している。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

静岡県事業承継引継ぎ支援センター

<役割>

- ・静岡県内の金融機関から提供されたM&A企業情報の提供
- ・マッチング仲介

観光連盟との連携による物産展の開催

北海道：北星信用金庫

■ 取組み内容・成果

当金庫の本店所在地である北海道名寄市を中心とした道北地域（9市町村）の物産展『たくさん！特産！きた北海道フェア』を開催。

平成21年の札幌支店開設時から、当店では道北地域の情報発信を実施しておりますが、本物産展は従来の活動に加え、販路拡大支援・地域情報の発信・観光誘致等を目的として、平成25年10月に札幌地下歩行空間で新たに実施したものです。

人口の多い札幌市で、地元特産品の販売・観光パンフレットの配布・DVD上映を実施し、札幌市民・観光客・道北地方縁故者等、多くの方に足を運んでいただくことができたことから、道北地方の観光資源発信・地域活性化に資する取組みとして今後も実施していく方針。

当金庫は後援という立場で、開催場所の申請・費用負担による資金支援、物産展への職員派遣による人的支援、地元マスコミへの情報提供・紙面広告・札幌市在住道北縁故者への物産展情報提供等広報活動支援を担当。



■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

道北観光連盟

<役割>

イベント内容の企画立案、参加市町村の取りまとめ。

※道北観光連盟とは、中川町、音威子府村、美深町、名寄市、下川町、幌加内町、士別市、剣淵町、和寒町の9市町村が連携し、広域での観光を目的とした団体。

美しい多摩川フォーラム等による東北復興支援運動

東京都：青梅信用金庫

■ 取組み内容・成果

東日本大震災の発生に伴い、未曾有の事態に陥った東北を、地域づくり団体として支援したいとの問題意識から、当金庫が事務局を務める美しい多摩川フォーラムの成功モデルである「多摩川夢の桜街道プラン」をベースに、『東北・夢の桜街道プラン』（新規設定した八十八カ所の桜の札所巡り運動）を立案し、姉妹団体「美しい山形・最上川フォーラム」に呼び掛け、東北6県の行政や観光関連団体、運輸・旅行会社、東北地区信金協、東信協等に後援をいただきながら、観光振興プランとして平成23年10月に对外公表した。これは、「交流人口の増加（＝観光振興）」により地域経済活性化を図るもので、瞬く間に賛同の輪が広がった。同年12月には、両フォーラムを母体として『東北・夢の桜街道推進協議会』（両フォーラム、東北6県、東京都、観光関連団体、運輸・旅行会社ほか、全信協、東北地区信金協、東信協の信金業界団体が参加、事務局は当金庫）を発展的に設立し、官民広域連携による東北復興支援体制を一段と強化し、震災後10年間、継続的に支援することを決定した（現在は、国5、都県7の行政、日銀、民間29の計42先が参加）。なお、当協議会の組織は、「美しい多摩川フォーラム」の地域づくり運動組織がモデルである。因みに、平成26年春は、全国の全267金庫から後援をいただき、全金庫の全営業店で「東北・夢の桜街道」のPRポスターが掲出された。直近では、インバウンド事業（外国人旅行者を誘致する事業）も手掛けており、例えば、観光庁では、台湾の地下鉄に「東北・夢の桜街道」のラッピング広告等を行い、大きな成果を上げた。



また、東北復興支援プロジェクト「東北・夢の桜街道運動」が高く評価され、平成26年2月21日、日本計画行政学会「計画賞」優秀賞を受賞した。美しい多摩川フォーラムでは、東北・夢の桜街道推進協議会の中心メンバーとしての立場からも、“絆”を大切にしたい社会、そして「つなぐ力」を標榜する信用金庫業界のネットワーク等を最大限活用しながら、東北地域の復興に長期的に貢献したいと考えている。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

協議会に参加しているメンバー42先が連携・協働先として機能

<役割>

東北・夢の桜街道運動の経済・環境・教育文化の3本柱に沿って、各協議会メンバーが得意分野を中心に事業連携を行っており、全体として国民運動的な東北復興支援プロジェクトとなっている。

地元商工会議所との連携によるJRローカル線の活性化支援

富山県：氷見伏木信用金庫

■ 取組み内容・成果

当金庫本店所在地にはJRローカル線の終着駅があり、各支店もこのJR沿線地域を営業基盤としている。赤字路線であることから将来の存続が危惧されており、地元商工会議所が事務局となりJRローカル線活性化の運動をおこなっている。当金庫もJRローカル線の廃線は地域の衰退につながると考えており、寄付金付き定期預金の販売により、金庫及び預金者から資金面での事務局支援、また定期預金販売によりJR線に対する地元住民の意識の高揚を図った。

この取組みは、地元紙にも取り上げられ、地元企業や住民にも広く認識されている。今後も地元金融機関として、商工会議所等と連携し継続的な支援を図ることとしている。



■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

氷見商工会議所

<役割>

JRローカル線の活性化を図る事務局として、活性化のためのPRや各種イベントを実施している。当金庫も資金面ばかりでなく、企画運営やイベント参加などを通じ積極的に関わっている。

「海の京都」構想と連携した地域クーポン券を発券する 定期預金キャンペーンの実施

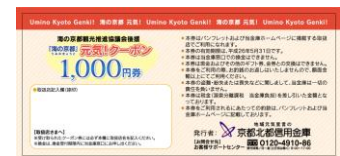
京都府：京都北都信用金庫

■ 取組み内容・成果

京都府の提唱する「海の京都」構想の「観光まちづくり」は、当地域が持つ優良な観光資源を活かして人の流れや雇用を増やし、地域経済の発展に繋がる取組みとして当金庫もその主旨に賛同しており、地域住民の方々に「海の京都」構想をPRするとともに、地元の魅力を再認識していただくため、定期預金をご契約いただいたお客さまに地域クーポン券「海の京都」元気！クーポン”を進呈するキャンペーンを実施した。お客さまからは総額 50 億円の定期預金をお預入れいただき、これにより 10 百万円分のクーポン券を発券した。

このクーポン券は、「海の京都」構想エリア内にある京都府北部 5 市 2 町の観光協会に加盟している事業者で、クーポン券の趣旨に賛同いただいた取扱店にて金券として利用できるものである。

クーポン券に発行店舗や使用された事業所を記録することにより流通経路や地区毎の利用状況等、今後の観光戦略の一助となれるよう現在統計調査も行っている。



■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

海の京都観光推進協議会および京都府北部地域 5 市 2 町の観光協会

<役割>

取扱店一覧作成に伴う取扱店の勧誘や取り纏め

パンフレットに掲載する観光スポットやPR文の作成

医工連携プロジェクトの開始

広島県：広島信用金庫

■ 取組み内容・成果

製造業の医療分野進出を後押しするため、平成 26 年 1 月に広島国際大学と「産学金連携協定」を締結。医療機関のニーズ、大学の研究シーズと製造業の技術のマッチングを支援し、医療機器開発等を後押しする。

取引先の製造業約 200 社を対象に、医療分野への参入意欲や得意技術についてアンケートを実施。関心の高い企業の技術を把握し、大学側の研究成果や知的財産、医療機関のニーズも調査のうえ、製品の方向性を探る。現在、関心を持った企業に対し個別のヒアリングを実施中。また、大学、医療関係者、製造業の情報交換会の開催も検討中。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

広島国際大学、支援団体（大手企業の元技術者が所属）

<役割>

広島国際大学：企業技術の応用研究、研究成果の商品化

支援団体：企業技術の評価、大学の研究成果・医療機関のニーズの調査