

信用金庫における地域密着型金融の取組み事例集 (平成27年度)

平成28年11月

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】	4
Ⅰ 地域発の革新的ビジネス創発を目指す「とかち・イノベーション・プログラム」 の実施 【帯広信用金庫（北海道）】	4
Ⅰ 次世代型農業の実践により過疎地農業の担い手育成と地域雇用創出を目指す 地域活性化事業への協調融資支援 【石巻信用金庫（宮城県）】	6
Ⅰ 創業間もない農業ビジネスに取り組む企業の支援 【栃木信用金庫（栃木県）】	8
Ⅰ クラウドファンディングサービスと連携し、ポータルサイト「NACORD（ナコード）」 を開設 【城北信用金庫（東京都）】	10
Ⅰ 北陸新幹線開業に伴う金沢市新規出店と観光客及び富裕層の取込み計画 【石動信用金庫（富山県）】	11
Ⅰ 「マグネシウム空気電池」開発・製品化事業に係る資金支援 【豊川信用金庫（愛知県）】	12
Ⅰ 業務提携している海外現地銀行と連携して取引先の海外進出を支援した事例 【碧海信用金庫（愛知県）】	14
Ⅰ 養父市国家戦略特区の特定事業者に対する創業支援の取組 【但馬信用金庫（兵庫県）】	15
【成長段階企業支援】	17
Ⅰ 新観光名所「敦賀赤レンガ倉庫」のレストラン館テナントへの出店に向けた事 業計画策定支援事例 【敦賀信用金庫（福井県）】	17
Ⅰ 知財金融（知的財産を活用した事業性評価融資）の取組み事例 【岐阜信用金庫（岐阜県）】	18
Ⅰ 顧客企業の経営課題について体系的に整理し、外部機関との連携により 伴走型 で支援した事例 【中日信用金庫（愛知県）】	21
Ⅰ インキュベーション施設入居事業者向け融資制度の創設 【京都信用金庫（京都府）】	23
Ⅰ ひょうご中小企業技術・経営力評価制度 【尼崎信用金庫（兵庫県）】	25
Ⅰ 「くれしん地域企業応援ガイドブック 2016」の創刊 【呉信用金庫（広島県）】	26

【経営改善支援】	27
完成工事未収入金債権の流動化 【苫小牧信用金庫（北海道）】	27
施策等活用による経営改善支援 【須賀川信用金庫（福島県）】	28
「コンサルティング機能」を活かして、「金融仲介機能」発揮に繋げた事例 【横浜信用金庫（神奈川県）】	29
経営改善支援：部門別業績管理体制の構築及び事業承継支援事例 【青梅信用金庫（東京都）】	31
ビジネスマッチングを活用した新規開拓支援 【東春信用金庫（愛知県）】	33
肉牛を担保としたABLの活用 【阿南信用金庫（徳島県）】	34
【事業再生・業種転換支援】	35
その他サービス業から宿泊業への転換事例 【越前信用金庫（福井県）】	35
家具販売業から不動産賃貸業（ドラッグストアへ建貸）への業種転換 【沼津信用金庫（静岡県）】	36
独立行政法人国際協力機構（JICA）を利用した事業再生・業種転換支援 【東濃信用金庫（岐阜県）】	37
本業の通信設備業の売上好転が見込めず、新事業（飲食業（居酒屋））へ進出 【奄美大島信用金庫（鹿児島県）】	38
【事業承継支援】	39
事業承継による旅館の全面リニューアル支援 【稚内信用金庫（北海道）】	39
後継者不在の取引企業の事業譲渡支援 【利根郡信用金庫（群馬県）】	40
円滑な事業承継の実現に向けた、事業用資産移転と退職金支給の支援 【多摩信用金庫（東京都）】	41
廃業希望者と創業希望者を引き合わせた例 【延岡信用金庫（宮崎県）】	42

【地域の面的再生への参画】	43
「産・学・官・民・金」連携による復興再生-モデル地域の構築 【福島信用金庫（福島県）】	43
銚子円卓会議による「平成 27 年度 地域づくり活動支援体制整備事業」への 参画 【銚子信用金庫（千葉県）】	45

地域発の革新的ビジネス創発を目指す「とかち・イノベーション・プログラム」の実施 【帯広信用金庫（北海道）】

■ 取組み内容・成果

国内各地で革新的ビジネスを展開している経営者（革新者）と、十勝で新たなビジネスに挑戦する人材との交流・触発により、地域から革新的事業の創発を狙った事業。

公募・選抜により集まった約 70 名の参加者が「キックオフセッション」「革新者刺激セッション」「事業創発セッション」「事業化支援セッション」の 4 種のセッションを通じ、チームを形成して事業構想に挑んだ。

最後の「事業化支援セッション」では 10 チームがそれぞれ事業構想についてプレゼンを行い、資料配布のみのものも含めると 20 の新事業を発表した。

【発表した事業構想の例】

- ・十勝管内の食品加工業者、生産者をネットワーク化し、地域内での生産力の調整・原料調達などを一手に管理。地域外で「MADE IN 十勝（十勝ブランド）」を使いたい販売業者に対し売り込んでいくプロジェクト。
- ・「タイニーハウス」（トレーラーハウスのようなもの）を活用し、十勝の畑を観光資源化するプロジェクト。冬場も売りにする。
- ・首都圏の大手企業勤務経験者などによる、移住・定住コンシェルジュ事業（「クリエイティブ人材移住促進事業」として地方創生加速化交付金採択）。
- ・飲食店も展開している農業者と福祉業界の「革新者」Ubdobe とのコラボレーションによる、規格外野菜を使った漬物生産事業。マーケットは海外を意識。
- ・「十勝をアウトドアの聖地に」というコンセプトのもと、「革新者」スノーピークとのコラボレーションによる観光プラットフォーム（DMO）設立構想（「十勝アウトドアブランディング事業」として地方創生加速化交付金採択）。

この取組みは地域内外や内閣府まち・ひと・しごと創生本部からも高い評価を得ており、第 1 回目となる平成 27 年度の実施は成功と捉えている。

同プログラムは内容を若干変更し、地方創生加速化交付金の採択を受けた「十勝・イノベーション・エコシステム構築事業」の中核事業として平成 28 年度も実施している。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

北洋銀行、北海道銀行、北海道二十一世紀総研、道銀地域総研、十勝 19 市町村、野村総合研究所

<役割>

事務局の中心は当金庫（主催）

運営のサポートとして各地銀と総研、市町村（それぞれ共催）

プログラムの企画と運営は野村総合研究所（協力）

次世代型農業の実践により過疎地農業の担い手育成と地域雇用創出を目指す
 地域活性化事業への協調融資支援
 【石巻信用金庫（宮城県）】

■ 取組み内容・成果

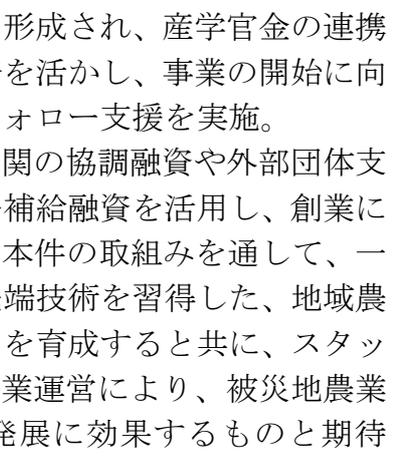
本事業は、石巻市内の人口減少地区において被災した遊休農地を活用し、オランダ型の大規模次世代施設園芸を新たに実施するものである。事業内容は、被災農家によって組織された農業生産法人が、環境保全型植物工場（オランダ型温室ハウス 2.4ha）において、養液栽培による野菜を生産販売する。

本事業による効果として、当地域の地域課題となっている農業の担い手を育成し、地域内の新たな雇用を創出し、

過疎地域の経済の活性化を図ることを大きな目的としている。取組み支援内容については、自治体を中心としたコンソーシアムが形成され、産学官金の連携

機関がそれぞれの専門分野を活かし、事業の開始に向けた支援並びに創業後のフォロー支援を実施。

当金庫を含めた 4 金融機関の協調融資や外部団体支援メニューを利用した利子補給融資を活用し、創業に際しての必要資金を提供。本件の取組みを通して、一年間の栽培研修を経験し先端技術を習得した、地域農業の担い手となる若者 5 名を育成すると共に、スタッフ 30 名を雇用。今後の事業運営により、被災地農業の復興並びに地域経済の発展に効果するものと期待される。



■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

宮城県、石巻市、日本政策金融公庫、農林中央金庫、七十七銀行、
日本財団（わがまち基金）

<役割>

宮城県：国等の関係機関との連絡、調整（補助金対象事業）

石巻市：コンソーシアム形成及び連携機関の全体調整

日本政策金融公庫：協調融資

農林中央金庫：協調融資

七十七銀行：協調融資

日本財団（わがまち基金）：融資の一部について利子補給

創業間もない農業ビジネスに取り組む企業の支援
【栃木信用金庫（栃木県）】

■ 取組み内容・成果

1. 業界動向と地域特性

近年の「食」への安全の高まりと食育の一環として家庭菜園市場が拡大しており、首都圏消費地にも比較的近いいため、新鮮で安全な野菜の供給元としてはもちろん、同時に、当社主業の野菜育苗が大手ホームセンターを中心に発注が増加している。

2. 当庫取組みのきっかけ

創業して1年経過するころ、代表者より農業分野でより成長していくためには、大手種苗メーカーと同じではいずれ衰退することから、取扱の少ない特徴際立つ商品の苗の生産が必要。また、苗だけでは無く、成果物として販売まで携わることが重要だと言われたため、当庫から金融面で支援すると提案した。

3. 具体的支援内容

- ・創業間もない企業、また農業分野の企業ということもあり、保証協会付融資の取扱は難しいと考え、当社の事業計画と設備計画に対して、少しでも負担を軽くするために、平成26年度補正予算「ものづくり補助金」の申請を提案。栃木県よろず支援拠点と連携しながら、事業計画書を作成。補助金申請も同時進行で進めた。補助金は10百万円採択となった。
- ・補助金のつなぎ資金（プロパー融資）及び当社のハウス改装資金等担保に頼らず、事業計画をもとに当社の成長性を見極めた融資に取り組んだ。
- ・ハウス建設用地の紹介、各種ビジネス商談会の提案、各種補助金の紹介等、グリップ強化に努めている。また、代表者は当金庫の若手経営者会の役員として活躍していただくなど、親睦会を通じた深耕も実施している。

4. 目標達成状況

- ・本件は地域密着型金融を積極的に進めていこうとする地域営業グループ向けの会議にて、補助金や外部機関を利用した活動と、具体的に実践し成功した事例として共有し、会議に参加した職員のレベルアップに繋がった。
- ・会議に参加している職員にも良い影響をあたえることができ、自身の担当先にすすめていくための事例として活用できた。
- ・提案型の営業にて融資を獲得できた好事例。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

栃木県よろず支援拠点

<役割>

- ・各種補助金申請書のブラッシュアップ（第3者の目も加えて精度を上げる）。
- ・販路開拓のための情報提供機関として活用。

クラウドファンディングサービスと連携し、ポータルサイト
「NACORD（ナコード）」を開設
【城北信用金庫（東京都）】

■ 取組み内容・成果

- ・平成 27 年 4 月 23 日、株式会社サイバーエージェント・クラウドファンディングと連携し、ポータルサイト「NACORD（ナコード）」を開設いたしました。
- ・「NACORD」では、インターネット上のクラウドファンディングの機能を活用し、お取引先の独創的なアイデアやプロジェクトへの資金調達手段となるだけでなく、新商品のプレマーケティングやウェブプロモーションの場としてもご利用いただけるようにいたしました。信用金庫が得意とする地域に密着したリアルな場の営業力と、インターネットの拡散力を使って、金融面に留まらない幅広い地域支援や販路や事業拡大といった企業支援に結び付けることを目指しております。
- ・クラウドファンディングの実績としては、平成 28 年 3 月末までに約 60 社のお客さまからご相談をいただき、11 件のプロジェクトが実行され、そのうち 7 件が目標金額以上の資金調達を実現しています。地元飲食店による特選メニュー開発や地元工房によるこだわりの逸品開発など、新商品やサービスのプレマーケティング、プロモーションなど地域のお客さまが夢を叶えるための一つ的手段としてお役立ていただいております（調達資金総額 804 万円、支援者 805 名）。

ポータルサイト「NACORD（ナコード）」：<http://www.nacord.com/>

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

株式会社サイバーエージェント・クラウドファンディング

<役割>

- ・「Makuake（マクアケ）」サイトへの掲載（キュレーター（プロジェクト担当アドバイザー）によるプロジェクトのブラッシュアップ、「Makuake」サイトへの掲載前後のフォロー、ファンディングされた資金の決済及び管理）
- ・インターネットによるプロモーション

北陸新幹線開業に伴う金沢市新規出店と観光客及び富裕層の取込み計画
【石動信用金庫（富山県）】

■ 取組み内容・成果

小矢部市で鮮魚店を営んでいた当金庫取引先から、北陸新幹線開業を機に、東京築地の高級鮎店で修行した経験を活かして金沢市で開業したいとの相談を受けました。

本人の知り合いであった経営コンサルタントが設備と資金計画を担当、開業後の資金スキームについては当金庫が担当しました。

1人当たりの単価を20,000円とした1コース型高級鮎店開業という、当地では前例のない事業の開業計画であったことから、当金庫の金沢支店や、地元小矢部市出身の金沢市内で事業を営む方などの協力を得て、情報収集を行いスキームを作成していきました。

開業前後の宣伝活動にあたっては、金沢の有名グルメリポーターに取材を依頼し、新聞や雑誌に記事を掲載してもらい、マスコミと口コミによる知名度の向上に努めました。

結果、開業直後にはインターネットなどでも話題となり、開業（H28年4月）から2カ月経過した6月も満席状態で、7月末まで予約でいっぱいになっています。売上高についても当初計画の3倍以上となる1ヶ月当たり4,000千円以上となっています。

ただし、徹底した高級性の追求などにより、仕入れ値の高騰やロスが大きくなり、純利益については当初計画を上回っているものの、売上高の増加ほど利益が伸びていないことが課題となっています。

今後は店内従業員の確保やロスの削減など安定営業に向けた取組を支援して行く方針です。

「マグネシウム空気電池」開発・製品化事業に係る資金支援
【豊川信用金庫（愛知県）】

■ 取組み内容・成果

＜支援先の企業概要＞

H社は、自動車のサイドバイザー加工を主要事業とし、同社の技術力は大手自動車メーカーからの高い信頼性を確保している。大手メーカー人気車種のサイドバイザーの発注は同社に集中し、売上は年々増加して、業績は安定推移している。

一方で、液晶画面導光板製造技術にも定評があり、年末よりノートパソコンのハイエンド機種導光板の量産が開始され、売上はさらに増加することが見込まれている。

同社は、経営の健全性を確保しながら、製品開発や新事業展開に積極姿勢であり、今後も成長が見込まれている。

＜新事業創出の経緯＞

東日本大震災により、多くの同業者が被災したが、被災時には携帯電話の充電もままならず、リチウム電池も十分に機能しなかった実態を確認した。H社は、大地震等大規模災害の際の電源確保について問題意識を持ち、有事においても確実に使用できる新たなエネルギーによる電源装置が必要であると考えた。

H社は、水と空気さえあれば発電が可能なマグネシウムに着目し、知人でマグネシウムに知見を持つA社の協力を得て、「マグネシウム空気電池※」の開発に着手した。



※ マグネシウム空気電池とは、マグネシウムと水、空気を燃料とし、二酸化炭素やその他の公害物質を出さないため、環境負荷のほとんどない優れた再生可能エネルギーである。

同社のマグネシウム空気電池は、高出力かつ大容量であり、最大 320WH で 72 時間（3 日間）の連続稼働が可能である。72 時間以内であれば発電・稼働を繰り返しての使用も可能であり、マグネシウム合金を交換すれば、永続的に使用可能である。

＜支援に至った経緯＞

大手飲料メーカーのX社は、飲料用自動販売機の国内設置が飽和状態になっていることやシェア確保に危機感を持ち、付加価値を付けた自動販売機の販売に目を向けた。災害による停電時でも飲料水を提供でき、かつ電力供給できないかと考え、

同社の専属商社である Y 社と再生可能エネルギー研究を行う Z 協会が実施する「飲料自動販売機併設型マグネシウム空気電池導入プロジェクト」に参画し、マグネシウム空気電池装置を併設した災害対策用自動販売機を世界で初めて展開することとなった。

Y 社は、H 社のマグネシウム空気電池の発電装置の存在を知り、X 社の自動販売機を設置すれば、マグネシウム空気電池装置を無償で貸与するというビジネスモデルを構築し、100 台の試験販売を行った。

H 社より試作品製造に係る資金について相談を受けた当金庫は、同社への資金支援について検討した。その時点でマグネシウム空気電池の商品化、量産化の可能性は全くの未知数であったが、大規模災害時の電源対策は必要不可欠であることや、地球上にほぼ無尽蔵に存在するマグネシウム・空気・水を利用したマグネシウム空気電池には十分需要があると判断し、事業の内容と成長可能性を評価して、先行投資資金として、無担保にて 1 億円強の融資を実行した。

H 社のマグネシウム空気電池を使用した発電機併設型自動販売機は、福島県の学校や病院などを中心に 100 台設置され、好評を得た。そして、約 3,000 台の量産が決定した。

H 社では、マグネシウム空気電池の量産のため、新たな製造拠点の確保に向けた動きを始め、その土地購入資金についても当金庫が融資した。

業務提携している海外現地銀行と連携して取引先の海外進出を支援した事例
【碧海信用金庫（愛知県）】

■ 取組み内容・成果

- ・ A 社は、高精度のアルミ鋳造技術が自動車メーカー等から高く評価されている事業者。
- ・ 取引先のアセアン現地設計展開への対応と、これまで日本で採用してきた優秀なベトナム人技能実習生の活用を狙ってベトナムへの進出を検討。
- ・ JETRO、中小企業基盤整備機構、あいち産業振興機構の支援を得て、海外進出構想を策定。現地レンタル工場を活用しての海外進出方針を固めた。
- ・ A 社がベトナムへの進出を決断するにあたり、当金庫は業務提携を結んでいる B 銀行（ベトナム現地銀行）を紹介。
- ・ A 社はベトナム進出にあたり、B 銀行から現地での口座開設方法のサポートや、現地法制等に関する助言を受けることができた。
- ・ A 社の経営者ならびに現地赴任予定者からは、「スムーズな海外進出が可能になった」と大変喜んでいただいた。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

ベトナム現地銀行

<役割>

- ・ B 銀行は、ベトナム政府が出資する大手銀行。同銀行は日本企業のサポートに注力しており、銀行内に、ジャパンデスクを設置して日本語の分かる人材を複数配置。
- ・ 平成 26 年に当金庫は B 銀行との間で、ベトナム現地での金融サービスの提供、経済情報提供、専門家紹介等について業務提携を締結。
- ・ 取引先がベトナム現地で金融サービスを受ける場合や、現地の最新の法規制等の情報収集に際してご利用いただいている。日本語が通じるため、安心して相談できると好評である。

養父市国家戦略特区の特定事業者に対する創業支援の取組
【但馬信用金庫（兵庫県）】

■ 取組み内容・成果

事例企業は養父市国家戦略特区の特定事業者であり、ブルーベリー農園購入資金および設備資金の対応を、信金キャピタル株のしんきんの翼ファンド（資本性ローン）および、農業を保証対象業種とした特区独自の保証商品「アグリ特区保証制度融資」により多様な資金調達支援、創業計画の策定を行った事例である。

当社は平成 27 年 2 月に養父市大屋町のブルーベリー農園を購入、しかしながら前オーナーの不十分な鳥獣害対策、設備の老朽化から収量は少なく、購入時は農園再生への課題が山積されていた。その課題解決のためには、まず収量増加に向けた鳥獣害被害対策、さらに事業をステップアップさせるための 6 次産業化を重要課題として掲げ取組することになった。

しかし問題は資金調達面であった。農園は借地で十分な担保・保証がなく、また、収量確保まで期間を要するため、創業時における返済財源の捻出は困難であった。この問題に対し、信金キャピタル株の「しんきんの翼」ファンドにて対応。当該資金は無担保・無保証であり、ブルーベリーの収量が安定するまでは返済軽減（期日一括返済）、金利負担軽減（業績連動）となることにより、創業時の資金負担の軽減に繋がるものであった。また、保証協会の承諾を得て「アグリ特区保証制度融資」にも取組み、多様な資金調達が提案することができたものである。養父市の特区事業者におけるファンド調達は本件が初めての事例であった。

融資の導入にあたっては当庫担当者による事業計画の策定支援、外部機関・養父市との連絡調整も行った。

平成 27 年 9 月には当庫、信金キャピタル、アグリイノベーターズ、養父市の 4 者でファンドの契約締結式として記者発表を行い、新聞各社、テレビ局にも取り上げられ、当庫の農業者に対する多様な資金調達支援を広く PR できた良い事例であったと認識している。

SMALL BUSINESS BANK

(6) その他の支援① (農業融資、ファンド)

- 農業生産法人に対する多様な資金調達手段の提案
- 養父特区内における初のファンドによる調達を支援
- 事業計画の策定について助言および策定支援の実施

少額融資 (50万円程度)

～本県農業者に向けて～
信金キャピタル株・信金キャピタル株・信金キャピタル株
成長企業向けファンド「しんきんの翼」契約締結式



但馬信用金庫

SMALL BUSINESS BANK

(6) その他の支援② (しんきんの翼ファンド)

株式会社 アグリイノベーターズ

総 社 甲斐市
所 在 地 兵庫県
業 務 農業の企画、加工、販売
投資先業種 信託運用事業

農業者の課題解決に向け、中心となる農業者の課題を解決するための支援を行う。また、農業者の課題を解決するための支援を行う。また、農業者の課題を解決するための支援を行う。

ファンドは、農業者の課題を解決するための支援を行う。



但馬信用金庫

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

信金キャピタル株式会社

<役割>

協調融資（しんきんの翼ファンド）の取組および事業計画の策定に関する連携。

新観光名所「敦賀赤レンガ倉庫」のレストラン館テナントへの出店に向けた
事業計画策定支援事例
【敦賀信用金庫（福井県）】

■ 取組み内容・成果



福井県敦賀市は、ロシア（ウラジオストク）を經由し、ヨーロッパへと繋がる欧亜国際連絡列車の日本側玄関口となり、明治から昭和初期にかけて国際都市として繁栄した街である。当時の象徴となる『敦賀赤レンガ倉庫』（旧ニューヨークスタンダード石油倉庫）が1905年に建設され、2009年1月には国の登録有形文化財に登録された。

この港町敦賀のシンボルである『敦賀赤レンガ倉庫』が、北棟に鉄道と港の『ジオラマ館』、南棟に赤レンガ空間を楽しみながら食事ができる『レストラン館』としてリニューアルされる計画が発表され、当庫取引先もレストラン館テナントへの出店を目指していた。そこで、本店営業部および（本部）融資部企業支援課が中心となり、「福井県よろず支援拠点」と連携して魅力ある店舗づくり・こだわりの食材を活用したメニュー開発など、出店に向けて事業計画策定支援を行った。また、厨房設備や各種機材の購入、並びに運転資金に対して県制度融資を提案するなど、安定軌道に向けて資金面および計数計画面においてもサポートを施した。

2015年10月、敦賀の新たな観光名所として『敦賀赤レンガ倉庫』がリニューアル開館して以降、予想を上回る来館者が訪れ、当庫取引先も順調に売上を伸ばしており、計画策定支援を通じて企業成長の後押しをすることができた。



■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

福井県よろず支援拠点

<役割>

店舗コンセプトの立案やメニュー作り、集客効果の高いイベント等、出店に向けた各種相談対応

知財金融（知的財産を活用した事業性評価融資）の取組み事例 【岐阜信用金庫（岐阜県）】

■ 取組み内容・成果

岐阜県には自動車産業や航空機産業など製造業が集積し、優れた技術を持つ中小企業が多く、知的財産の活用に注目が集まっている。

中小企業の特許出願率をみても、全国平均の13%に比べ岐阜県は43.1%と4割を超え、当地域の経済成長の鍵は、中小企業の技術力が担っていると言っても過言ではない。

このような背景から、当金庫は「知財金融」の実現に向け、「事業性評価」の体制整備と職員の目利き能力向上、加えてそれを補う専門機関との連携強化に着手した。

平成28年2月には、成長分野に取り組む中小企業向け既存融資ファンドに、(株)三菱総合研究所の「企業特許レポート(※1)」を活用した信用金庫では初めての知財評価融資を追加し、財務諸表に表れない技術力・技術資産を審査過程に取り入れた融資への取組みを開始した。

さらに「同レポート」を活用した融資の当金庫第1号案件として、株式会社五合(※2)に対して、特許による事業の優位性や将来性を見極め、不動産担保等に捉われない「事業性評価」に基づく融資を実行した。

加えて、知財を評価してお取引先企業の資金調達ニーズに応えるためには、企業が保有する技術や特許等の知的財産権を適正に評価できる人材育成が必要であり、知的財産に関する基礎知識の向上を実現する為、職員向けの研修も実施。特許庁産業財産権専門官や、小説「下町ロケット」に登場する神谷弁護士のモデルであり、知財業務に精通する弁護士・弁理士 鮫島正洋氏の講義を受け、役職員の「知財金融」に関する理解も深めることができた。

また、お取引先企業向けには、平成28年6月に岐阜市において、「知財金融」をテーマとしたシンポジウム(※3)を開催し、「知財金融」の活用について、学んで頂いた。



このシンポジウムでは、第1部の鮫島正洋氏による基調講演の他、第2部では、鮫島氏と、特許取得に積極的に取り組む地元中小企業 株式会社タナック（※4）、特許評価融資を推進する当金庫の成長戦略部長や、中部経済産業局 特許室長がパネリストとなり、「知財金融」について熱い議論を繰り広げた。鮫島氏の講演や、同氏が考える『中小企業の成功パターン』“売れる商品を知財戦略でプロテクトし、市場を独占するニッチトップ企業になる”を実際に体現する中小企業を交えたパネルディスカッションを通じ、参加された中小企業経営者の「知財戦略」に対する理解を大いに深めることができた。

当金庫は、これらの一連の取組みによって、お取引先企業の技術レベルや競合他社との比較による市場での優位性や将来性、特許の経済価値等、決算書の情報や一般的なヒアリングでは知り得ない事業の革新部分の把握が可能となり、当金庫職員の意識改革に加え、お取引先企業にも知財経営の効果を実感する機会を提供できたと考えている。

「知財金融」とは「事業性評価」そのものであり、お取引先企業とのリレーションをいっそう強固にする取組みである。当金庫は、今後も、「知財金融」を進めることで、お取引先企業とともに将来像を語るパートナーを目指し、地域金融機関として、地元中小企業の発展のサポートに取り組んでいく方針である。

（※1）「企業特許レポート」とは

お取引先企業が保有する特許を特許庁に登録されている公開情報をもとに作成するレポートであり、特許の内容や同様の特許を有する競合企業、特許の経済価値等を反映させた内容である。

（※2）株式会社五合（愛知県 春日井市）企業概要

環境に優しく、汚れや傷が付きにくい無機塗料「ゼロ・クリア」の他、ボタンの誤作動をなくし、安全性を高める天井クレーンのコントロールシステム「zen」を開発し、これらの技術に関連した権利有効特許を保有。独創的なアイデアを原点として、新製品開発と新市場開拓に常に挑戦し続ける中小企業。

（※3）知的財産ビジネスシンポジウム in 岐阜～知財戦略でグローバル市場に飛躍する～

【主催】 中部経済産業局

【共催】 岐阜信用金庫・特許庁・岐阜県・岐阜市・岐阜新聞・ぎふチャン

一般社団法人岐阜県発明協会・公益財団法人岐阜県産業経済振興センター・岐阜商工会議所

【協力】一般社団法人岐阜県工業会
地域プラットフォーム「がんばる企業応援ネットワークぎふ」

(※4) 株式会社タナック (岐阜県 岐阜市) 企業概要

シリコン・特殊ゲル製品の製造・販売を行う。当社が有する材料知識・配合技術のノウハウを生かし開発したオリジナルゲル素材は、医療用シミュレーターを中心として多くの企業から引き合いがある。今後は、医療・ヘルスケア・介護福祉分野に留まらず、航空宇宙・ロボット等の新たな事業分野への参入も目指しており、新製品開発に取り組んでいる。また、自社製品のブランディング手法としての商標登録や、技術・ノウハウのプロテクト手段としての特許出願も多く行っており、「知財戦略」を実際に経営で体現している中小企業。

■外部連携先およびその役割

<外部連携先>

特許庁・中部経済産業局・(株)三菱総合研究所 金融イノベーション事業本部

<役割>

【特許庁・中部経済産業局】

当金庫は、「知財金融」の普及推進にあたり、特許庁・中部経済産業局よりノウハウの提供や職員研修における講師の派遣を受けた。また、当金庫との共催セミナーを開催し、当地域における「知財金融」の普及において連携をした。

さらに現在、当金庫は、「平成 28 年度中小企業知財金融促進事業（伴走型支援）」に参加し、両機関と「知財金融」の組織的な取組み推進で連携している。

【(株)三菱総合研究所 金融イノベーション事業本部】

当金庫は、成長分野に取り組む中小企業向け既存融資ファンド「中小企業育成ファンドⅡ」の取扱い時において、同研究所作成の「企業特許レポート」を活用した。

顧客企業の経営課題について体系的に整理し、外部機関との連携により
伴走型で支援した事例
【中日信用金庫（愛知県）】

■ 取組み内容・成果

<企業概要>

同社は、スクリーン印刷を業務とする企業。同社に対する受注先からの評価は高く、業況は安定的に推移している。

<支援内容>

同社は、現代表者（父親）が創業。後継予定者である専務取締役（長男）は、大学卒業後にスクリーン印刷企業で修業しノウハウを取得した後、同社へ入社。現在では、専務取締役として、営業強化や業務改善のほか、経営マネジメントを実践している。

専務取締役は、現代表者からの事業承継を意識している一方で、現代表者は、現段階ではまだ専務取締役への事業承継を意識していない状況であり、専務取締役は、円滑な事業承継が同社の経営課題のひとつと認識していた。

専務取締役は、円滑な事業承継を実現するためには、自身が思い描く同社の将来像をまとめ、ブレない経営方針や事業計画を策定し、現代表者や従業員に対して示す必要があり大切であると考え、営業店担当者に事業計画を含めた今後の事業展開等について相談をしていた。

相談を受けた営業店担当者は、当金庫審査部経営支援担当と相談のうえ、外部機関の活用（名古屋市新事業支援センターの中小企業支援フォローアップ強化事業「実践的共育（トモイク）交流プログラム」への参加）により、経営課題解決へ向けた取組みを実施する方向性を定めた。具体的には、当金庫の「事業性評価シート」を活用し、同社の事業性を把握のうえ、専務取締役、当金庫（営業店担当者・審査部経営支援担当）・名古屋市新事業支援センターとの協働で、戦略サマリーを作成し、以下の手順により支援を実施することとした。

<支援方針>

- ・現代表者と専務取締役が思い描く、同社の将来像（目標）を一本化する。
- ・一本化した将来像を実現するための「課題」と「やるべきこと」の明確化と順位付けをする。
- ・「課題」と「やるべきこと」を整理して「事業計画書」にまとめ「見える化」する。そのうえで現代表者・全社員に対して、事業計画・方針を発表し向かうべき方向性の共有化をする。
- ・上記について、当金庫・外部機関（名古屋市新事業支援センターの「専門家派遣」制度を活用・専門家は印刷業界を得意とする中小企業診断士を選定）による伴走型支援を実施する。

事業計画は、「財務」「営業生産」「人事・組織」「経営全般」の4項目について、「課題と改善することの決定」⇒「すぐに着手すること」の順で策定し、最終的には「ビジョン」と「5年後の経営目標」を決定した。

<支援の効果>

策定された「事業計画」に基づき、専務取締役は現代表者と同社の今後の事業方針の目線合わせを行い、同意を得た。

事業計画は、専務取締役から全社員に対して発表し、従業員は“やるべきこと”が鮮明となったことから計画実現に向けてより一層、一丸となって取組む等の効果があった。

このような変化を見た現代表者は、事業承継を決意。従業員も総意のうえで専務取締役が代表取締役に就任した。現在も、月次計画の確認と事業計画に基づいたブレない経営を貫き、5年後の計画実現を目指している。

<まとめ>

今回の取組みにより、当金庫は、成長段階にある企業の後押しを行うと同時に、将来性のある企業（経営者）との一層のリレーション強化を図る事ができた。

今後も成長段階にある企業に対して更なる成長支援を実施し、地域金融機関の役割を発揮していきたい。

■外部連携先およびその役割

<外部連携先>

名古屋市新事業支援センター

<役割>

中小企業支援フォローアップ強化事業「実践的共育プログラム」の活用
専門家派遣制度の活用

インキュベーション施設入居事業者向け融資制度の創設 【京都信用金庫（京都府）】

■ 取組み内容・成果

インキュベーション施設にはIoTやiPS細胞等の研究開発型の企業が多く入居しているが、これらの研究が事業化されるまでには相当な期間を要することから、将来事業の拡大に向けて企業の成長をサポートすべく本制度を創設した。本制度の対象は、インキュベーション施設に入居する創業5年未満の革新的な事業に取り組む企業を対象としている。

指定インキュベーション施設18ヶ所、28年5月現在で認定企業数16社、うち融資実行先7社。

【取組事業】

<C社概要>

C社は現在、定置用蓄電池の開発・製造を行っている。開発に成功している製品は、他社製品に比べ、高い安全性・低コスト・高サイクル寿命・定温性能が良好となっている。一方、重量・サイズが既存製品と比べ劣性である。

将来的には、蓄電池メーカーではなく、先進的な蓄電装置を備えた高効率のエネルギーシステムの設計・製造・オペレーションサポート・メンテナンスサービスをも提供できる総合的なスマートエネルギー企業を目指している。

エネルギーシステムのターゲットは、内陸部や離島等で再生可能エネルギーの依存度が高い地域を想定している。

<資金需要>

C社は、大手メーカーからの受注が確定し、製品の製造をしていく段階で部材調達や製造に関して運転資金のニーズがあるも、各種ファンドや海外投資家からの投資を受けた資金の用途は研究開発費に限定されているため、当該インキュベーション施設を担当している当金庫担当者に資金の相談があった。

店舗長・本部職員が代表者に面談。創業以来5期連続の赤字であったが、事業の革新性や将来性、社会貢献度等を評価し、運転資金の支援に至った。

地元京都から、世界に向けて羽ばたける企業に成長していただくため、当金庫は今後も伴走営業で多様な支援を行っていく。

■外部連携先およびその役割

<外部連携先>

インキュベーション施設

【京都府内】

KPR 町家スタジオ 西陣 IT 路地 クリエイション・コア京都御車

京都クロスメディア・クリエイティブセンター **shara KARASUMA**

京都リサーチパーク **ASTEM** 京果会館リノベーションプロジェクト

異能工房 京大桂ベンチャープラザ 宇治ベンチャー企業育成工場 **D-egg**

京都府けいはんなベンチャーセンター

【滋賀県内】

コラボしが **21** 立命館大学 **BKC** インキュベータ

草津 **SOHO** ビジネスオフィス 龍谷大学 **REC** レンタルラボ

【大阪府内】

地域活性化支援センター

<役割>

当該施設に入居する創業 5 年未満の企業との連携・情報交換

ひょうご中小企業技術・経営力評価制度 【尼崎信用金庫（兵庫県）】

■ 取組み内容・成果

ひょうご中小企業技術・経営力評価制度とは、兵庫県内に事業所を有している企業を対象とし、(公財)ひょうご産業活性化センターが技術力・ノウハウや経営力・成長性を評価した評価書を発行し、企業価値のアピール、円滑な資金調達を支援するもの。

評価書作成にかかる手数料は、標準型で100,000円。内33,000円を兵庫県が補助し、残り67,000円を平成27年度は全額当庫が負担している。平成27年度は当金庫から60先を申請、54先の評価書を受領した。これで同評価制度の当金庫申請累計件数は320先となり、同センター全体の受付件数の29.1%を占め金融機関別トップとなった。

- ・ 同制度を活用し優れた技術力等を評価された中小企業者に対し、円滑な資金供給を行うことを目的とした当庫融資制度「ひょうご中小企業技術サポート融資Ⅱ」を制定。平成27年度の取組みは7件で170百万円となっている。
- ・ 同評価書により、評価企業の経営課題が明確化されており、指摘された課題に対し経営支援を実施していく。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

(公財)ひょうご産業活性化センター

<役割>

(公財)ひょうご産業活性化センターから委託された専門家が中小企業の技術力・ノウハウや経営力・成長性を評価し、同センターの技術評価支援委員会で内容を審査の上、評価書を発行。また、評価の非常に高い企業に対しては、同センターが成長期待企業に選定し支援する制度もある。

「くれしん地域企業応援ガイドブック 2016」の創刊
【呉信用金庫（広島県）】

■ 取組み内容・成果

呉市の地方創生の実現に向け、当金庫取引先の事業の成長支援（販路拡大・新分野進出等）に繋げることを目的とした「くれしん地域企業応援ガイドブック 2016」を平成 28 年 4 月 1 日に創刊した。

本ガイドブックは、当金庫取引先の PR ポイント、商談希望内容、主要設備、資格・認証等が記載されており、当金庫や地域経済団体のネットワークを活用し、情報発信を行い、ビジネスマッチングに繋げるものである。

平成 27 年 6 月から 12 月にかけて掲載企業の募集を行い、製造業を中心に合計 208 社から申込受付した。本ガイドブックによる成果（効果）の発現はこれからであるが、今後は、ビジネスマッチングの成約に向けて、本部と営業店が連携して、商談の提案を積極的に行っていく方針である。

また、本ガイドブックについては来年度も発行する予定であり、新たな掲載企業を募っていく方針である。



■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

呉市、(公財) くれ産業振興センター、呉商工会議所、呉広域商工会、(公財) ひろしま産業振興機構ほか

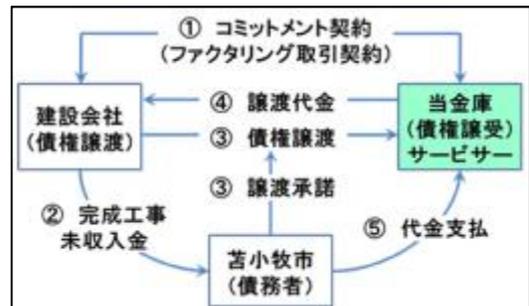
<役割>

呉市からは、地方創生に係る包括連携に関する協定の関連事業として賛同頂いている。中小企業支援機関等については、企業からの相談内容（販路拡大、企業間連携等）に応じて、本ガイドブックの活用を依頼している。

完成工事未収入金債権の流動化 【苫小牧信用金庫（北海道）】

■ 取組み内容・成果

- ・当金庫は、平成 27 年 3 月に北洋銀行と債権流動化に係る協定を締結し、苫小牧市内の建設業者で同市に対する請負工事の完成未収入金債権を買い取る業務に関し連携して行うこととした。
- ・工事が完成してから建設業者に売上金が支払われるのに通常 1 か月程度かかるが、これを金融機関が買い取ることで、業者は期日前に資金を得られ、資金調達の多様化や財務比率の改善につながる。
- ・当該制度をホームページ等で PR し、かつ潜在ニーズ先の抽出を行った結果、平成 28 年 6 月に 1 件、当金庫の取引先の業者が持つ 11 百万円の債権の買い取りを実行した。
- ・当該取引先は年商を超える金融債務を抱え、手形貸付が固定化され、資金繰りに窮する企業である。大幅な債務超過を抱えており、追加融資は難しい中、当該スキームを利用することで、当金庫は信用リスクを増加することなく、取引先の資金繰り支援と財務体質の改善を可能にした。



■ 外部連携先およびその役割

< 外部連携先 >

苫小牧市、北洋銀行

< 役割 >

苫小牧市は、当該事業を制度化し、その内容を市内の建設業者に周知する。北洋銀行が持つ債権流動化に係る技術やノウハウを当金庫に提供する一方、当金庫と協力し合って当該事業を推進、実行する。

施策等活用による経営改善支援
【須賀川信用金庫（福島県）】

■ 取組み内容・成果

靴底板（インソール）販売業 A 社は十分な売上が確保できず赤字採算の状況を改善するため、新たに福祉医療用装具を取扱い、地元医療機関をメインとした営業・販売を開始。新規取引増加など改善の兆しがみられていたものの、過去の不採算続きや他行借入金の返済負担が重く、積極的な事業展開が図れず、当金庫で経営改善の相談を受ける事となった。

ヒアリングの結果、資金繰り等厳しい状況にあるものの、事業性については医療機関をメインとした営業展開や外注依存の製品について内製化が図れば成長と収益改善は可能と判断し、下記の支援を実施。

- ・ 運転資金（プロパー）に応需して積極的な営業展開による需要獲得を促す。
- ・ 内製化に要する機械設備導入のため、国の補助金の活用提案・申請（計画）書策定支援。
- ・ 公的支援機関の専門家派遣制度活用による効果的な販売手法の助言、経営改善計画の策定支援。
- ・ 製造拠点となる賃貸物件の紹介（取引先不動産業）。
- ・ 国の補助金と当金庫設備資金（プロパー）により、コンフォートシューズ専門店オープンと製造拠点の整備（建物修繕、機械設備導入）を完了し、稼働を開始。

以上のとおり販売活動の付加価値向上の支援を実施しており、この間の取引先数も増加していることから、今後の売上・収益改善が期待できる状況となっている。

■ 外部連携先およびその役割

< 外部連携先 >

福島県産業振興センター

< 役割 >

専門家（中小企業診断士）派遣

「コンサルティング機能」を活かして、「金融仲介機能」発揮に繋げた事例
【横浜信用金庫（神奈川県）】

■ 取組み内容・成果

T社は各種計測器・センサーの製造販売を行い業暦40年の企業です。リーマンショックの影響を受け受注環境が急激に悪化し経営改善に取り組んでおりました。そんな折、政策転換等による公共投資の減少や、未曾有の災害となった東日本大震災に見舞われ各地の公共事業が中断されたことが重なり、業績悪化の要因となりました。

当時の計測器業界は競争が一層激化し、T社の売上・利益の実績値は『経営改善計画』に対し大幅に未達となりました。他行との調整を要するT社の『経営改善』を円滑に進めるには中立公正な中小企業再生支援協議会と連携することが最適と判断しました。

T社の『経営改善』を進めるなかで最重要課題は大手ゼネコンからの計測受注の採算管理でした。

当金庫の月次モニタリングはT社役員全員が出席して行われ、通算で3年を超えておりますが、採算管理体制を確立するために具体的な管理ツールを検討・提案し、採用されたものもありました。新たに発生する経営課題についても話し合わせ解決に向けた具体的行動を起こしました。モニタリングを重ねていくにつれ『経営改善』は着実に進んでいきました。これらは金融機関に求められている正に「コンサルティング機能」の発揮といえます。

また、当金庫はメイン金融機関として全行条件変更中に資金繰りを支えるためにブローカー資金を供給し、経営改善を加速させるために『劣後ローン』や他行の条件変更債権を当金庫に集約しました。こちらも金融機関に求められる「金融仲介機能」の実践といえます。

T社の経営改善の成功要因は受注環境改善等、外部環境の改善も寄与していると思われませんが、自助努力による採算管理の徹底のほか製品開発・生産体制・在庫管理・営業体制・人事制度など多岐に亘る項目をチェックし、進捗が芳しくない項目は自社内でPDCAを回し解決する体制が確立されたことにあります。

既に業績回復が顕著となり連携していた中小企業再生支援協議会を正式に卒業し、『劣後ローン』についても今年度に入り既に債務超過を解消しており、半期を目処に正常債権に切り換え債務者区分も正常先にランクアップする予定です。

■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

<役割>

私的再生の中で金融機関の調整をするために中立公正な中小企業再生支援協議会と連携することが最適と判断。また、「劣後ローン」を取り組みにあたり専門家による事業・財務 DD（デューデリジェンス）は必須の条件であった。

経営改善支援：部門別業績管理体制の構築及び事業承継支援事例
【青梅信用金庫（東京都）】

■ 取組み内容・成果

【取組み経緯】

当社は開業以来、精密金型設計、プレス加工、機械部品加工を行ってきた。メイン取引先である大手メガネ会社が、国内外にメガネ事業を移転したため取引受注量が大幅に減少して業況が厳しくなっていた。当金庫は関連会社であるメガネ事業会社との合併相談、売上高向上、部門別管理体制の構築、人材育成のため、外部専門家の紹介および経営改善・経営改善計画作成、事業承継の課題解決を支援した。

【具体的支援】

- ・代表者より『経営改善を図るためには設計加工会社とメガネ製造販売会社の2社をこのままでいいのか、体制を見直す必要があるのか』等相談を受けたため、当金庫は、2社合併に際してのリスクや有効性の相談を行ってきた。今後の親族への事業承継（長男への承継）を見据え事業効率および事業承継から考え合併することが企業の存続を堅固にすることであることを提案し、将来性を考え合併の方向となった。
- ・売上高向上と部門別管理体制の構築、人材育成については総括的に考え東京都商工会連合会のアシストプログラムを紹介し、外部専門家派遣により3つの問題解決支援を実施した。

① 売上高向上提案

- ・新規売上高獲得のため従来の一次加工から新たに二次加工への取組みを強化していく。プレス加工後は他社が組立作業を行っていたものを当社が引受け、売上高の確保と利益の増加を図っていくものである。自社の技術をPRし交渉していくことを計画的に行うよう提案した。

また、新たなプレス機械導入計画（ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金申請中）により、自動車部門技術革新に伴う部品試作と量産体制構築、産業機器用部品の革新に追随した金属製部品の施策と量産体制構築、医療機器その他小ロット生産部品の製作に対応するための外注先開拓と取引高拡大が見込まれる計画も進めている。

② 部門別管理体制の構築

- ・部門別の月次予算管理ができるよう「部門別月次予算表」を作成しその仕組みについて、各部門の責任者（従業員）を交え複数回の指導を外部専門家がを行い、社員の意見を基に体制整備を図った。次年度以降も自分たちで部門別に利益が出せる管理体制を整備した。また、経理担当者には部門別に売上、経費を分けて管理するように顧問税理士へ資料の作成依頼を行い詳細が分かるように改善した。これにより、役員と各部門の責任者（従業員）が月次で打合せを行い利益が出せる管理体制を構築できるようになった。

③ 人材育成

- ・外部専門家の提案を基に毎月定期的にミーティングを実施して月次の部門別損益もオープンにしていき、従業員全員が採算意識をもって仕事をしていける体制とした。各部門の責任者を明確にしてその責任社員の意識改革を図り、従業員全員との毎月ミーティングを実施することで会社の経営状態に関心を持てる環境を整えた。

■外部連携先およびその役割

<外部連携先>

東京都商工会連合会、多摩西部コンサルタント協会

<役割>

東京都商工会連合会

- ・経営革新アシストプログラムによる部門別業績管理体制の構築で新たな成長をめざした経営改善支援とアクションプログラム作成支援

多摩西部コンサルタント協会

- ・「27年度ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金」申請支援

ビジネスマッチングを活用した新規開拓支援 【東春信用金庫（愛知県）】

■ 取組み内容・成果

近年売上減少が続いているスクリーン印刷業 A 社に対し、売上増加のためのビジネスマッチングを実施した。

同社は幟・垂れ幕・記念品等の注文による染料印刷を主体に活動しており、セールス等の営業行動をとらない受け身の受注体制で営業しているのが実態であった。HP や紹介による受注には限界があり、提案セールスによる新規先開拓を提案指導することとした。

同社を担当する B 支店の営業区域には、地元では有名な祭りを開催する C 神社が存在し、B 支店とも取引歴は長く、支店長も C 神社の宮司とは深耕が図れている情報を得た。支店長からの情報にも C 神社は土産品等の営利目的部門に関心があり、収益増加の計画をもっていることも判明する。



日本手拭にスクリーン印刷を施し、C 神社が希望する内容の土産物を作成する案を当金庫が A 社と C 神社に提案する。両者の意見の合致には時間を要したが、商品化に成功し、現在も C 神社の土産物として販売されている。この接点ができただことで、今後も C 神社から幟等の相談と引き続き新たな図柄の土産物の発注見込みが発生した。

A 社にはこのノウハウを応用して、他の神社仏閣にも提案セールスをすることを指導する。また当庫主催のビジネスマッチングにも積極的に出展し、商談も成立することとなった。

このように当庫が今期から支援先として関与したこともあって、同社の営業活動に積極性が表れ、今期は前期比約 30%の売上増加実績を計上できることとなった。

上記の件とは直接関係は無いが、代表者が財務内容に関心を持つようになり、年商に近い大幅債務超過を抱えていることに対し、代表者夫婦が高齢でもあることから、後の相続対策も含め、債権放棄を提案して理解を得られた。同社は今期債務免除益を計上することで、従来の債務超過が約 3 分の 1 まで圧縮し、ランクアップの可能性が見えるところまで改善された。



肉牛を担保としたABLの活用
【阿南信用金庫（徳島県）】

■ 取組み内容・成果

肉牛の肥育は子牛を購入してから約 18 か月後に成牛として販売できることから計画的に仕入れと販売を繰り返し、頭数を増やして利益につなげていくことが重要です。今までは担保がなく資金調達力が弱かった為、資金繰りの為に成牛前に売却することもあり、頭数は減り悪循環に陥るところを認定支援機関の支援を受けて経営改善に取り組むこととしました。

肉牛を担保に取ることにより当座貸越枠を新設し、先行投資で子牛を購入することで将来の利益を確保することとしました。認定支援機関であるコンサルタントと連携し、予実管理表を作成し毎月の頭数の増減、1 頭ごとの利益を債務者・当金庫・認定支援機関が共有し計画がぶれないように確認をしています。

1 頭ごとに必ず利益は出るので徐々に頭数を増やしていき、長期にはなりますが借入金を返済していくこととなります。債務者は現在二代目で後継者の息子も従事しており、将来的に経営改善は十分可能と考えます。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

（株）エクステンド

<役割>

予実管理の見込みと実績の乖離の検証

その他サービス業から宿泊業への転換事例
【越前信用金庫（福井県）】

■ 取組み内容・成果

宿泊機能を有した大衆浴場とホテルを事業の中心として、業歴 36 年を有している与信先がありましたが、大衆浴場の設備は老朽化し、また大手業者の進出もあり、年々利用客の減少から赤字営業となっていた。

事業改善のために経営改善計画の策定や他行庫も含めて条件変更の実施等で支援しても効果がなく、さらに福井県中小企業再生支援協議会の支援を仰ぎ事業再生計画を策定していました。そうしたところが、策定の甲斐もなく事業は低調となり、買掛金の増加、借入金延滞の長期化とさらに業況は悪化し、債務者区分は破綻懸念先から実質破綻先にランクダウンしました（この時点で、支援協との連携は解除となりました）。

そのようなことから、事業の抜本的な解決のために数回にわたり代表者と協議を行い、大衆浴場部門を撤退し、収益が安定しているホテル部門への特化に移行することで、結論が纏まりました。

協議後約 1 ヶ月が経過した段階で大衆浴場部門を閉鎖したと同時に、担保不動産であった大衆浴場の売却を不動産業者に依頼し、1 年後には買受人の出現により担保物件を処分となり、担保権を有するサブ取引の金融機関の借入金は完済となりました。

不動産を処分後は、ホテル部門の収益を財源に当金庫の借入金、買掛金、また返済負担の軽減のために他の金融機関借入金の本一化を図り、資金繰りの安定化を図りました。

債務の本一化を図った後は、履行状況も良好であり、債務者区分は実質破綻先から破綻懸念先にランクアップし、業種転換後の決算が判明する平成 28 年度においては、決算状況を検証したなかで、その他要注意先へのランクアップの期待もあります。

家具販売業から不動産賃貸業（ドラッグストアへ建貸）への業種転換
【沼津信用金庫（静岡県）】

■ 取組み内容・成果

事例企業は昭和 43 年 7 月より当地にて家具・寝具等販売業を営み業歴 47 年。JR 駅より徒歩 15 分、中型商業施設の隣に立地、当地では老舗の大型家具・寝具取扱店。地元固定客を多数有し売上も安定していた。

しかし、昨今の住宅事情（クローゼット化等）により箆笥類の売上は減少。また、大型量販店の進出により、若者客の来客が減少した事が追い打ちをかけ、赤字計上となる。経費削減に努めるも赤字解消まで至らず、またキャッシュを確保することも難しく、リスケジュールをしなければ借入金の返済が出来ない状況に陥った。キャッシュ不足は役員借入金にて対応していたが、役員資産においても無限にあるわけではない為、現状のままではどうにもならない状況であった。

今回の業種転換にあたり、社長の中では永年営んできた家具販売店から別業種に転換してしまっているのか（自分の代で家具店を潰してしまっているのか）という思いがあるも、現状のままではいずれ廃業に陥る可能性が高いことから思い切って業種転換を決断。

不動産賃貸方法については、既存店舗を活用して他業種に貸付ける方法、既存店舗を取壊して新たに建物を建てた上で建貸する方法（建貸においてはハウスメーカーからの紹介によりアパート、コンビニ、ドラッグストアが検討に上がる）から検討を開始。当金庫は、ハウスメーカーからの提案及び社長からのヒアリングに基づいていくつかの経営改善計画を策定して、一番メリットのあるドラッグストアに建貸しすることで決定。建物建設資金は、当金庫にて調達することで対応。

建物建設資金調達後、既存借入分及び建貸後の収支面での黒字化・資金繰り面の安定化を図ることが可能となった。

【業種転換による効果】

- ・当庫として：融資金が焦げ付かず、返済が可能になった（現状のまま推移すれば破綻懸念先になるのを防げた）。
- ・当社として：事業継続が厳しい状況の中、業種転換により安定収入が確保できることで事業継続が可能となり、役員借入金に頼らなくても事業収益での資金繰りが可能になった。

独立行政法人国際協力機構（JICA）を利用した事業再生・業種転換支援
【東濃信用金庫（岐阜県）】

■ 取組み内容・成果

A社はタイルメーカーとして長年事業を行ってきたが、タイル需要減少により事業縮小を余儀なくされていた。業績・財務体質を改善するため、これまでの「焼成技術」をベースに「無焼成固化技術」を開発、特許取得により、「無焼成レンガ製造」への事業転換を図った。また同時に、国内でのレンガ需要は限定的であり大きな業績向上は見込めないことから、独立行政法人国際協力機構（JICA）の中小企業海外展開支援事業“普及・実証事業”を利用して海外進出を目指した事例。

相手国に対する我が国の開発援助方針に則った内容でODA事業を企業が受託し、現地での開発を相手国政府機関と共同して実施するもので、事業内容はバングラデシュにおける「無焼成固化技術を活用したレンガ製造普及・実証事業」に採択され、A社の得意とする美濃焼の成形技術を活かし、無焼成固化技術によるレンガ工場を同国に建設することとなった。

これまでバングラデシュでは、「焼成製造」主体による温室効果ガス排出が深刻な問題となっており、大気汚染問題解決と同国の最大産業であるレンガ産業の近代化に貢献するという点がJICAから評価された。

当金庫はA社からの相談を受け、「無焼成固化技術を活用したレンガ製造普及・実証事業」がA社の再生には不可欠であると考え、当金庫職員が東京のJICA本部を訪問、同事業内容を確認、理解した上で、JICA採択事業費の範囲内で金融支援を行うこととした。

当金庫は、継続的な金融支援のほか、現地工場設備に係る「工事保険」に関し、三井住友海上火災保険(株)を紹介した。また、海外展開を検討している当金庫取引先とA社とのマッチング支援も行った。

A社の事業支援に加え、当金庫の海外展開支援のひとつのノウハウを構築することができた。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

独立行政法人国際協力機構（JICA）

<役割>

- ・ 現地のカウンターパート（バングラデシュ政府公共事業局）との普及・実証事業の交渉及び契約締結
- ・ 普及・実証事業中におけるフォロー

本業の通信設備業の売上好転が見込めず、新事業（飲食業（居酒屋））へ進出
【奄美大島信用金庫（鹿児島県）】

■ 取組み内容・成果

A社は、同業者間との競争激化のため、本業の売上が低迷していることから、他業種への事業転換等を検討していた。

地域における居酒屋の需要は高まる一方であること、代表者が調理師免許を保有し飲食店勤務の経験があったことから、定款変更を行い異業種である飲食業（居酒屋）への進出を支援した。

近隣の居酒屋にない超低温冷凍庫を導入し、新鮮な魚介類、肉等を提供できる態勢を整えた。また、本業で発信中のダイレクトメールに居酒屋の販促メールを同封することで相乗効果を狙う等の取組みのほか、事業計画では地域における近隣の居酒屋の状況（決算内容）に基づき各種経費や人件費等計画の修正案（正社員予定をアルバイト・パート対応することで人件費の高騰を防止する等）について、当金庫から提案を行った。このほか、メニューの作成等についても顧客と膝をつき合わせた取組みを継続している。

このような取組みの結果、開店1年目ながら固定客の獲得が進展している。

事業承継による旅館の全面リニューアル支援
【稚内信用金庫（北海道）】

■ 取組み内容・成果

温泉地区を有する T 町にある K 社は業暦 6 年になる菓子製造販売業者である。地元の食材を生かした菓子は評判が良く、当金庫としても T 町の PR にも繋がるため、物産展の情報提供等、積極的に支援を行ってきたところである。

今般、代表者の祖母が温泉地区にて営む旅館について、祖母が高齢となったことや旅館の老朽化に伴い、旅館経営を K 社が事業承継し、旅館の全面リニューアルを行いたいとの相談を受ける。

T 町の温泉はアトピーや乾癬などの皮膚の慢性疾患を含めた皮膚トラブルへの効用が認められた油分（タール）を含む泉質をもつ温泉として全国的に認知され始め湯治客が増えてきているところである。そのため、温泉地区のさらなる活性化には、町を挙げての滞在型観光における実施体制整備が不可欠なものとなっている。温泉地区の主な宿泊施設は祖母が経営する旅館を含め 5 件あるが、湯治客等の集客力拡大のためには、祖母の経営する旅館の存続が必要である。

そのため、地元の金融機関として、前向きに K 社の事業承継による旅館の全面リニューアル資金に応諾できるか検討を行った。K 社の代表者は事業意欲にあふれており、また新しい発想で精力的に活動をしており、温泉地区全体のことも考えている。当金庫としては、事業計画も含め、代表者の事業にかける情熱等も評価させていただき、資金需要に応諾することとした。

後継者不在の取引企業の事業譲渡支援
【利根郡信用金庫（群馬県）】

■ 取組み内容・成果

個人事業期より取引を継続している取引先 A 社はリネン・クリーニング業を営んでおり、当金庫取引先の旅館・宿泊業者との取引も厚く、旅館・宿泊業取引が高い当金庫営業地区においては重要な業種であり、また、旅館・宿泊業の影響により利益減少が懸念される先でした。同社は創業者が法人成りして以降約 50 年間親族による経営を行っており、3 代目である代表者に子息は無く、70 代後半という高齢であることから後継者について課題であるとの認識があるものの自分が元気なうちは経営は譲らないとの意向を持っていました。

後継者の予定については短期貸付金申込み時に確認をしていましたが、平成 26 年に入り代表者が体調を崩し入院することとなりました。資金繰りおよび発注管理・営業交渉等を代表者中心で営んできたことから資金繰りが急変し困窮してきました。そこで、当金庫で手形貸付金にて運転資金追加融資および月次割賦金の減額を行い資金繰りの安定を図るとともに、経理担当者および全役員と面談し、今後の後継者対策について協議しました。

他の役員も高齢であり、また直近の財務状況からも後継者は見つからないとのことから、当金庫主導により代表者と親族および血縁者を交え話し合いを実施しました。しかし、話し合いに参加した者からは後継者が見出せず、同社の従業員からも適任者を募りましたが後継者は見つからない状況となりました。

平成 27 年に入り、代表者の病状も悪化してきていることから同業者における事業引継ぎを検討、代表者の意向を確認し M&A の活用も視野に M&A 業者による説明を実施しました。代表者は商号と従業員雇用の継続以外は望むものはないとのことでしたが、M&A の費用負担には難色を示し事業閉鎖も視野に入れている様子でした。

当金庫としては地域柄必要な業者と位置づけ運転資金の追加支援を実施するとともに同業者等での事業継承を代表者に説明し、外部企業との連携打診を実施、同業者組合での折衝についても依頼しました。時間を要しましたが、県内同業者において連携の意向を持った同業者が現れ、財務内容および資産の現物精査等を行い、同社における代表者の持つ全ての権利義務を引き継ぐことで代表者の意向もそのままに事業継続が決定しました。

円滑な事業承継の実現に向けた、事業用資産移転と退職金支給の支援
【多摩信用金庫（東京都）】

■ 取組み内容・成果

A社は創業19年の動物病院で、充実した設備や院長の高い技術力などにより業績は順調に推移し、内部留保も厚いものがありました。

創業時に代表取締役B氏の父親が資金を一部出資している経緯があり、父親の年齢を考えると早めに株式の移転をしておく必要がありました。また、事業用不動産をB氏個人が保有しており、金融機関への個人返済負担が大きいといったことも課題となっており、当金庫への相談となりました。

現在、創業者であるB夫妻が共同代表を務めていますが、親族内に後継者は存在せず、最終的には勤務医への事業承継を視野に入れる必要もあり、事業承継の実現に向けた事前対策について、専門家と連携して総合的な提案を行いました。

これまではB氏の個人資産（事業用不動産）に立脚した事業運営を行ってききましたが、親族外による事業承継を視野に入れ永続的な事業運営を目指すときには、法人一個人間の貸借関係を整理し、法人単体としての信用力を向上させる必要があり、B氏の相続対策も含めた観点から事業用不動産の法人への集約を提案しました。

併せて、B氏父親の保有する株式を円滑にB氏に移転するにあたり、株価圧縮策として共同代表者となっているB夫人の役員退職金を支払うことを提案しました。

<支援内容>

- ・ 専門家と連携した具体的な事業承継提案
- ・ 事業用不動産買取資金の対応
- ・ 役員退職金支払資金の対応

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

課題解決プラットフォーム TAMA（当金庫独自の中小企業支援事業）登録専門家

<役割>

専門家派遣

- ・ 中小企業診断士、社会保険労務士の資格を有する人材を派遣。役員退職金支払規程の整備、退職金適正額の算出等を支援。

廃業希望者と創業希望者を引き合わせた例
【延岡信用金庫（宮崎県）】

■ 取組み内容・成果

- ・ A 支店取引先の個人事業者 F 氏は、洋菓子店を営んでおり、渉外係が定期積金で訪問する中、健康に不安があり廃業を意識していたことを聞いていた。
- ・ 創業希望者 B 氏は、当庫と商工会議所で連携するワンストップ相談窓口「スタートアップ支援センター」に創業の相談に来ていた。洋菓子店の経営を希望しており、本人の熱意、低糖質商品に特化するコンセプト、本人経歴などが創業後の事業展開に強みとなりそうであった。一方で技術面・販売面が不安要素であった。
- ・ F 氏と B 氏のマッチングを考え、F 氏にヒアリングを行った。結果、以下のように、技術面・販売面の不安は経営上大きな問題にならないことが分かった。
 - ② 洋菓子はレシピがあれば休業期間は短くて済むこと
 - ② 一定期間アルバイト勤務で技術伝承を行ってもよいこと
 - ② 立地が良く、3 年程販促しなくても黒字計上となっていること
 - ② 機械は買い取ってもらいたいこと
- ・ B 氏は、創業の決意を固め、機械・権利売買、技術伝承案を受け入れることとなった。当庫は、機械・権利の売買代金、開業費を支援した。併せて、経営計画作成や創業補助金の申請を行った。
- ・ 開業後は、ストアコンセプトが受け入れられたこと、メディア取材を受けたことから盛業となった。その後もランチ、新商品開発、提携先の開拓など精力的な活動が実を結び好評を得ている。当庫は、売上集金をしながら創業期に発生する諸問題に渉外係や役席者、本部企業支援課でサポートを行っている。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

延岡商工会議所

<役割>

当庫と連携してスタートアップ支援センター事業を行っている。

共同で創業相談窓口・創業セミナー・創業塾を行っている。

「産・学・官・民・金」連携による復興再生-モデル地域の構築
【福島信用金庫（福島県）】

■ 取組み内容・成果

当金庫と永年取引がある福島市土湯温泉郷は、東日本大震災と福島第一原子力発電所事故に伴う風評被害により大幅な入込客数の激減となり、罹災前 16 軒あった旅館・ホテルのうち 5 軒が廃業、1 軒が休業となり、町全体が存続の危機的状況に追い込まれた。

放射能被害と風評被害による観光客数の減少が続けば、1952 年の土湯温泉町大火災以来の危機から町消滅も視野に入り、座して死を待つので

はなく、前向きに「飛び込んだ契機」として立ち上がろうと、2011 年 10 月、かつての青年部有志が協議会を設立、当金庫はその当初から構成員として参加、ともに「復興再生の先駆的モデル地区」をめざした。

原発禍と資源枯渇に着目し、土湯温泉の地熱を活かすバイナリー発電と砂防堰堤活用の小水力発電事業を立案、福島市当局、独立行政法人石油天然ガス金属鉱物資源機構（JOGMEC）等の外部機関との連携をコーディネートし金融面から土湯温泉新ビジネスを支えた。

本ファイナンスは㈱日本政策金融公庫と協調融資で対応、バイナリー発電については、国内第 1 号として JOGMEC の債務保証を付保、さらに本件事業に代表取締役等の個人保証はつけず、ABL を設定することで保全策とした。



■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

福島市、㈱日本政策金融公庫、JOGMEC 等

<役割>

土湯温泉町で当金庫が取組んだ本再生エネルギー事業は、「産・学・官・民・金」の協働の場と位置づける。観光業としての「産」、福島大学をはじめとした「学」、復興庁・福島県・福島市の「官」、土湯温泉町の「民」、そして「金」として福島信用金庫と日本政策金融公庫の協働事業である。

特に、バイナリーサイクル発電事業における独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構（JOGMEC）の債務保証事業については、東北の小さな温泉地のわずか2名の事業会社と金融機関として小規模な信用金庫が、同機構国内初の第1号案件に選定されたことは、画期的なことであった。

銚子円卓会議による「平成 27 年度 地域づくり活動支援体制整備事業」
への参画
【銚子信用金庫（千葉県）】

■ 取組み内容・成果

銚子円卓会議は、地域の課題解決に持続的かつ戦略的に取り組む「地域づくりプラットフォーム」として活動している団体で、地域経済活性化に向けた検討テーマとして、①地域貢献型電子マネー「犬吠 WAON」カードを活用した地域通貨（地域資源）の循環、②「まちづくり」の活動支援と教育、人材の確保と育成に取り組んでいます。

平成 27 年度は、国土交通省所管の補助事業「平成 27 年度 地域づくり活動支援体制整備事業」の採択を受けて、地域課題解決に向けた中間支援活動を実施しました。

本補助事業は、地方公共団体と地域金融機関が構成主体として参画することが応募条件となっているため、NPO 法人のほかに銚子市と当金庫の 3 団体が構成主体となり、地域課題である「健康寿命の延伸」をテーマに、地域づくり活動の担い手とその活動内容を「見える化」「地域ぐるみ化」することを通して、銚子円卓会議の構成主体それぞれの専門性、企画力、ネットワーク力、信頼性、地域通貨と寄付のしくみを活かした中間支援活動の実施を目的に事業を推進しました。

【中間支援対象とした地域づくり活動の担い手】

- ・海と月グリーンマーケット in 銚子
- ・有限会社銚子海洋研究所
- ・NPO 法人銚子スポーツコミュニティ

当金庫は、本補助事業への申請検討段階から参画し、応募申請書の作成から中間支援内容の検討、事業の実施を行うとともに、国土交通省の現地調査への対応、成果報告会での報告実施まで、銚子市、NPO 法人 BeCOM とともに構成主体として事業全般を担いました。また、本事業において 3 回開催した「まちづくりワークショップ」には、当金庫職員も積極的に参加して活発な意見交換を行っており、金庫職員の異業種交流の場としても一定の効果があったと考えます。

なお、平成 28 年 2 月 22 日に東京都内で開催された「地域づくり活動支援体制整備事業」成果報告会では、事業採択された 7 団体から活動報告が行われましたが、報告者として出席した金融機関は当金庫のみであり、本件の補助事業において中間支援活動への地域金融機関の積極的な参画を勧めている国土交通省からは、銚子信用金庫の具体的な関与が事業全体を通じて窺えるとして高い評価を受けることが出来ました。

※ 地域金融機関が構成主体として参画する事が応募条件となっているため、各地域ともに構成主体として金融機関名は明示されている。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

- ・平成 27 年度 地域づくり活動支援体制整備事業

銚子市、NPO 法人 BeCOM

- ・銚子円卓会議

銚子市、銚子市教育委員会、銚子市小中学校校長会、千葉科学大学、銚子商工会議所、銚子商工会議所青年部、銚子青年会議所、銚子市観光協会、銚子商工信用組合、NPO 法人 BeCOM

<役割>

- ・平成 27 年度 地域づくり活動支援体制整備事業

銚子市：事務局として事業全体の運営・管理、支援先（担い手）への相談対応、報告書の作成、NPO 法人 BeCOM：企画、広報、ワークショップの開催、報告書の作成。

- ・銚子円卓会議

銚子円卓会議の参加団体として、取組みの実現に向けてお互いに協力関係にある。