

信用金庫における地域密着型金融に関する取組み事例集
(平成28年度)

平成29年12月

一般社団法人全国信用金庫協会

目 次

【創業・新事業開拓支援への取組み】	1
● 水産物依存度が高い運送業において、バランスの良い稼働態勢構築のための菌床栽培事業参入 【大地みらい信用金庫（北海道）】	1
● 地域資源を活用した古民家再生プロジェクトに対する伴走型創業支援の実施 【石巻信用金庫（宮城県）】	2
● 放課後等デイサービスの開業 【足利小山信用金庫（栃木県）】	3
● 後継者人材バンクを活用した新規創業について 【沼津信用金庫（静岡県）】	4
● 起業家向け支援活動「人生お互い様プロジェクト」の開催 【広島信用金庫（広島県）】	5
● 金融支援以外の雇用確保等の新事業開拓支援（農業、就労支援 A 型施設として展開） 【大分信用金庫（大分県）】	6
【成長段階企業支援への取組み】	7
● 中空知地区建設業者による、札幌商圏における販路拡大に伴う事業戦略策定と M&A 実務支援 【北門信用金庫（北海道）】	7
● 「ものづくり補助金」の活用による、地域で根絶した事業の再興 【北見信用金庫（北海道）】	9
● リーマンショック以降落ち込んだ事業・財務を成長戦略の共有により成長に結び付けた事例 【米沢信用金庫（山形県）】	10
● こんにやく製品（コスメ製品）製造販売業者に対する海外展開支援 【しののめ信用金庫（群馬県）】	11
● “埋もれた技術を活用”知財活用マッチング事業～「知的財産交流会」の開催～ 【川崎信用金庫（神奈川県）】	13
● 高校生による地元中小企業の新商品、既存商品等のプロデュース 【豊川信用金庫（愛知県）】	14
● 「びしんシニア人材交流会」の開催 【尾西信用金庫（愛知県）】	17
● 創業期から成長期への移行を目指して新事業を立ち上げ 【玉島信用金庫（岡山県）】	18
● 未取引先への成長コンサルティング支援 【高鍋信用金庫（宮崎県）】	19

【経営改善支援】	20
● 老舗建設企業に対する経営改善支援に向けた取組み 【北海信用金庫（北海道）】	20
● 経営課題解決へのアドバイス 【館林信用金庫（群馬県）】	21
● ES 調査で内部の問題点を浮き彫りにし、その後の経営改善を支援することで 1年で黒字転換を実現 【横浜信用金庫（神奈川県）】	23
● 第二会社方式による事業再生支援 【城南信用金庫（東京都）】	24
● 金融支援を目的とした他行肩代わりによる財務内容改善及びオーナー経営者から 後継者である息子に対する事業承継支援 【三島信用金庫（静岡県）】	25
● 信用保証協会の求償権の正常化 【瀬戸信用金庫（愛知県）】	27
● 事業性評価と経営改善計画併用による資金繰り改善支援の取組み 【奈良信用金庫（奈良県）】	28
【事業再生・業種転換支援】	29
● 再生ファンドを活用した金融機関債権の時価での売却、新会社設立に伴う、出 資・社債引受を実施 【旭川信用金庫（北海道）】	29
● 事業再生支援に向けた個別研修会および「ふれあいオリンピック」の開催 【加茂信用金庫（新潟県）】	30
● 他行メインの不動産賃貸管理業者へリファイナンス資金等を新規融資した事例 【豊川信用金庫（愛知県）】	31
【事業承継支援】	32
● 滝川市内の主要インフラ会社を受け皿とする水道設備事業者の事業承継支援 【北門信用金庫（北海道）】	32
● 一般社団法人北海道事業承継センターとの連携による事業承継支援の取組み 【北星信用金庫（北海道）】	33
● 地域再生ファンドを活用した事業承継 【桐生信用金庫（群馬県）】	35
● 事業承継（自社株対策）ローンへの本格的な取り組みを開始 【朝日信用金庫（東京都）】	37
● EBOによる従業員の事業承継支援 【三条信用金庫（新潟県）】	38

● 事業承継を見据えた経営改善計画書策定を支援し、取引深耕に結び付けた事例 【高岡信用金庫（富山県）】	39
● 信金キャピタル(株)との連携による事業承継型 M&A 【沼津信用金庫（静岡県）】	41
● 酒類小売業（個人事業主）の事業承継支援 【東濃信用金庫（岐阜県）】	42
【地域の面的再生への参画】	43
● 国内初となるナチュラルチーズ共同熟成庫の建設、運営 【帯広信用金庫（北海道）】	43
● 3金庫が連携して作成した旅行モデルコースを全国へ PR 【会津信用金庫（福島県）】	44
● 地域活性化を目指した H. I. S. ならびに湘南モノレールとの連携 【湘南信用金庫（神奈川県）】	45
● 柏崎しんきん特別限定クーポンの発行 【柏崎信用金庫（新潟県）】	46
● 地域資源である七尾城を活かした地域振興への取組み（七尾城プロジェクトの実施） 【のと共栄信用金庫（石川県）】	48
● まちづくり会社の設立支援および事業支援 【大和信用金庫（奈良県）】	50
● 神河町でのお茶園継業セットアップ事業 【但陽信用金庫（兵庫県）】	52
● 「高梁川流域圏の持続的発展に向けた連携に関する包括協定」の締結 【水島信用金庫、玉島信用金庫、備北信用金庫、吉備信用金庫（岡山県）】 ..	53
【災害からの復興支援】	54
● 「平成28年熊本地震」からの復旧・復興のためのグループ補助金の申請支援等 【熊本第一信用金庫（熊本県）】	54

水産物依存度が高い運送業において、バランスの良い稼働態勢構築のための
菌床栽培事業参入
【大地みらい信用金庫（北海道）】

■ 取組み内容・成果

- ・ 運送業を営む A 社は、ロシア 200 海里内におけるサケマス流し網漁禁止や近年不安定な水揚げに見舞われた主要魚種（サケ・サンマ・イカ）の漁模様を踏まえ、運送業としての安定的な稼働を維持し、雇用を継続するため、しいたけの菌床栽培事業に参入。当金庫では、①市場調査、②事業計画策定等の支援、③公的支援制度等の情報提供、④栽培施設建設資金、運転資金の支援—を実施した。現在は、栽培施設の増設に向けて、事業実績をモニタリング中である。
- ・ 水揚げが一定時期に集中する水産業界の特性から、一定規模の運送設備を維持することによって、低稼働期の仕事確保につながるとともに、運送部門を定年退職した職員の継続雇用にも有益な事業であると判断した。北海道の東端にあるが、既存の物流網・保冷車両を活用して、しいたけの輸送を行える点も相乗効果として期待している。
- ・ 事業の立ち上がりは順調であり、菌床の仕入値下げや効率的な作業体制により、計画人件費を下回る運営ができています。障害者雇用（2名）も受け入れ、地域のコミュニティへの浸透・貢献を果たしている。

地域資源を活用した古民家再生プロジェクトに対する伴走型創業支援の実施
【石巻信用金庫（宮城県）】

■ 取組み内容・成果

本事業は、石巻市牡鹿半島の過疎化が進む漁業集落において、津波被害を受けた築80年の古民家をボランティアの協力により4年がかりで再生し、新たに飲食事業を創業いたしました。事業者は、震災直後から現在に至るまで同地区の復興ボランティアとして地域再生に尽力している団体で、復興作業を通して地元住民や漁業者等と強固な信頼関係を築き、全国から多数の小口寄付支援を受けながら古民家再生プロジェクトを進めました。

同事業は、古民家にて単に飲食事業を展開するだけでなく、「再生した古民家を地域住民がコミュニケーションをはかる場」、「地元漁業者の協力を得ながら地場の新鮮な食材を提供する場」、「地域情報発信と交流拠点」一として活用することを目的とし、その事業効果としては、「地域コミュニティの再生と新たな地域雇用の創出」、「地元漁業者のモチベーション向上」一に貢献しております。また、地域外からの観光客等に対して地域資源を有効に活用しながら当地域の魅力を大いに伝えることで地域活性化にも貢献しています。

同事業に対しては、古民家改修および店舗設備にかかる経費を日本財団（わがまち基金）と連携した利子補給融資にて支援し、その他に事業計画策定支援、自金庫のネットワークを活用して、厨房設備、給排水設備業者の紹介を行う等、創業に際しての伴走型支援を実施いたしました。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

日本財団（わがまち基金）

※ 「わがまち基金」とは、地域金融機関等と連携し、コミュニティビジネス等の支援を目的とした基金。

<役割>

- ・融資の一部について利子補給。

放課後等デイサービスの開業
【足利小山信用金庫（栃木県）】

■ 取組み内容・成果

「当地にて、放課後等デイサービスに取り組みたい」との申出を受け、当金庫において、市場規模、地域内ニーズ、競合状況等を調査し、事業計画の妥当性を一緒になって検証。融資面でも応援し、開業にこぎつけました。

同時に同社の認知度向上や集客ツールとして、HP 作成を支援。HP の開設は、新規顧客の獲得に繋がるだけでなく、社内の日程管理にも役立つ内容を盛り込んだことから、スケジュール管理にも役立っています。

また、小規模事業者持続化補助金の活用をアドバイス。申請書の作成も支援し、採択に繋がりました。この結果、同所の遊戯設備の充実が図られています。

現在では、集客は損益分岐ラインをオーバーし、今後安定化を図る段階にまで推移しています。更に将来は、就労支援も手掛けることを展望しています。

※ 「放課後等デイサービス」とは、障がいのある子供や発達に特性のある子供が、放課後や夏休みなどの長期休暇に利用できる福祉サービス。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

ミラサポ・栃木県産業振興センター

<役割>

- ・ 専門家派遣制度を活用し、HP の作成支援や同社の PR、集客を行う。

後継者人材バンクを活用した新規創業について
【沼津信用金庫（静岡県）】

■ 取組み内容・成果

当庫事業承継担当者に「現在の勤務先を退職予定であることから、新規創業したい」との相談があった（女性、年齢30歳台）。相談内容から、静岡県事業引継ぎ支援センターの後継者人材バンクを紹介、同センター担当者との面談し、「事業引継ぎ支援センター 後継者人材バンク」の後継者候補として登録を行った。本人の希望業種は、総合旅行業務取扱管理者の資格を活かすことができることから、旅行代理店が第一希望であったが、小売店勤務等の経験もあったことから幅広い業種を紹介することとした。平成29年1月、同センターより廃業を検討しているアパレル店を紹介された（市内中心地に立地）。以前よりファッションにも興味があったため、早速、事業者との面談を実施し、また、フランチャイズ店であったためフランチャイザーとの面談も実施し事業承継の合意に至った（引継日は平成29年4月27日）。

本件取組みにより、後継者不在により廃業も検討されていた店舗の事業が継続された。事業の引継者は、一からの創業に要する時間と費用を大幅に削減し、また既存顧客が存在することから一からの販路開拓の必要がなく、創業リスク軽減にもつながった。

創業・起業支援に目が行きがちであるが、事業として成り立っている事業者の廃業は、地域にとって大きなマイナスとなることから、廃業を減らすことも地域金融機関としての責務であると考えている。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

静岡県事業引継ぎ支援センター、静岡県よろず支援拠点

<役割>

- ・静岡県事業引継ぎ支援センター：後継者不在事業所と新規創業希望者の引き合わせ
- ・静岡県よろず支援拠点：開業後の販売促進相談

起業家向け支援活動「人生お互い様プロジェクト」の開催
【広島信用金庫（広島県）】

■ 取組み内容・成果

「広島を元気にする協定」を締結した広島県中小企業家同友会との連携事業として、創業支援「人生お互い様プロジェクト」を開催。

<目的>

- ① 企業経営者による創業支援活動の推進
- ② 現役経営者の直接指導による確実な創業の実現
- ③ 企業と地域が一体となった創業支援体系の構築
- ④ 起業家がチャレンジしやすい風土の醸成
- ⑤ 現役経営者が持っている「人生お互い様のこころ」の実践

<概要>

- ① 広島県中小企業家同友会によるメンター派遣
会員数2,600社を誇る「広島県中小企業家同友会」がメンターを派遣、座学では学ぶことが難しい専門的な部分を直接指導し、起業家の悩みを解決。
- ② 当金庫の創業支援スキームとのコラボレーション
当金庫が持つ創業支援スキームとの連携により、従来の金融機関や支援団体のみによる創業支援ではなく、先輩経営者も一体となり地域全体で起業家を後押しする。

<取組状況>

平成28年度実施状況・・・7回
(個別相談4回、セミナー講師2回、事業計画評価・助言1回)

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

広島県中小企業家同友会

<役割>

- ・ 個別相談
- ・ インターンシップ（事業体験）
- ・ 現場見学（工場、飲食店厨房）
- ・ ビジネスマッチング（販路開拓・拡大）
- ・ セミナー講師

金融支援以外の雇用確保等の新事業開拓支援（農業、就労支援 A 型施設として展開）
【大分信用金庫（大分県）】

■ 取組み内容・成果

開業前の経営会社は、大手家電量販店のエアコン請負業務。家電業界を取り巻く環境が厳しくなっており、経営の安定改善策として他業種（農業）へ参入（新事業展開）。

代表者は、以前、農業新聞社に勤務し椎茸部門を担当しており、親類の栽培農家より栽培の知識やノウハウも得られることから、椎茸栽培に決定。また、他県同業者を視察し、障がい者雇用を行うことで収益性も向上し、地域貢献（社会福祉）ができることから、就労継続支援 A 型を利用して開業。代表者は新規事業に際し視察等を重ね、助成金目当ての計画ではない点等、事業性評価を充分行いプロパー融資対応。一般企業での就労が困難な障がい者に、雇用の場を提供し、就労に必要な知識や能力の向上を手助けしていく支援事業とすることで地域雇用の課題も解決。高品質な商品を安定供給するため、ハウスにて生椎茸栽培を開始。A 型事業に必要な管理者・職業指導員等は代取他身内で賄う。助成金や事業展開にあたる問題点の解決には、よろず支援拠点にサポートをしてもらい、順調に事業を行っている。



※ 「就労継続支援 A 型」とは、障がい者と雇用契約を結び、原則として最低賃金を保障する仕組みの雇用型の障がい福祉サービス。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

大分県よろず支援拠点

<役割>

農業の参入に際して、就労継続支援 A 型施設としての運営に対する知見やアドバイスをもらった。よろず支援拠点のコーディネーターの人脈を活用することによって、障がい者の雇用も確保でき、開業にこぎつけることができた。よろず支援拠点と連携することにより、金融支援以外の対応が可能となった。

中空知地区建設業者による、札幌商圏における販路拡大に伴う
事業戦略策定と M&A 実務支援
【北門信用金庫（北海道）】

■ 取組み内容・成果

【状況】

滝川市にある E 建設は、数年前から下水管更正工事を将来事業の機軸にするべく従業員育成と、施工に伴う設備投資を実施してきた。下水管更正工事は、札幌市が今春から大規模実施する方針であり、地域経済が伸び悩む中、E 建設にとっても札幌商圏の管更正市場への進出は、企業存続にとって急務であった。

【当金庫の関わり】

当金庫にそれらの経営課題を含めた経営助言を求められたことから、E 建設に対して当金庫の中小企業診断士を派遣し、①札幌市場進出手法の検証、②M&A 実施による直接販路拡大と下請け・JV を中心とした営業的販路拡大の方法と効果試算の組み立て、③M&A 実務に関する助言・補佐の経営支援—を実施した。特に管更正工事は北海道内では成長期に入りかけた施工方法であり、先行者優位性が極めて強く働く分野と言える。札幌の建設会社買収に際して、対象会社が要再生企業であったため、私的整理のスポンサーとして買収するか、時間を買う意味でも負債を全て肩代わりするかの隘路があったが、将来の事業分析等を支援し、後者を選択した。

【具体的効果】

最終的には、平成 28 年 3 月に売買契約を締結し、E 社の思惑通り、札幌地区において下水管更正工事の受注ができる子会社獲得に成功。平成 29 年 5 月には、大型管更正工事 2 本の受注を確定するなど、順調な滑り出しをみせている。E 社は、滝川の地域経済の根幹を支えるコングロマリット企業体の 1 社であり、当該企業の成長支援を行なったことで、当金庫の地域レピュテーションの向上になった他、M&A 資金の利用や、事業承継を伴う企業体拡大などの具体的な相談に預かるなど、地域経済や地域企業との関係進行が促進された。

■外部連携先およびその役割

<外部連携先>

株式会社ストライク（M&A 仲介会社）

<役割>

連携先の役割は、M&A の定型的な仲介ではない。E 社と当金庫中小企業診断士が共同で、札幌圏で E 社が買収できる（管更正工事受注に繋がる実績・許認可）企業リストを作成し、連携先は対象会社に電話アプローチをかけるなど、役割を具体的に限定して利用をした。

理由は、E 社が買収を企図する企業の規模は大きいとは言えず、再生的な要素を含む可能性も想定され、法外な M&A 仲介手数料を支払う体力がないと判断したからである。買収交渉の大部分は E 社経営陣と当金庫中小企業診断士が行い、連携先には契約書の作成やリーガルチェックなど、形式基準を満たす支援をお願いした。

「ものづくり補助金」の活用による、地域で根絶した事業の再興
【北見信用金庫（北海道）】

■ 取組み内容・成果

水産業を基幹産業とする紋別市では、10年前に市内唯一のシート・テント製造業者が廃業したため、漁船や水産加工業で使用する「いけす」用のビニールシート等は全て地域外の事業者が発注せざるを得ない状況にあった。

A氏は、紋別市にて長く漁業に従事した後、自らの漁業経験を活かしたシート製造を通じて地域に貢献すべく2年前に創業した。

しかしながら、シート製造には様々なシート同士を溶着（熱や高周波等によって素材を溶かしてつなぎ合わせる技術）するための「溶着機」の導入が不可欠であったが高額のため導入できず、外注に依存せざるを得なかったため、需要への柔軟な対応が困難となっていたことから、事業は零細規模にとどまっていた。

そのため、A氏は地域の商工会議所に設備導入について相談した際に、同会議所より「ものづくり補助金」の申請提案があり、申請書作成支援として経営革新等認定支援機関である当金庫が紹介された。

当金庫では、営業店職員および経営支援専担部署である「地域金融支援部」職員がA氏と綿密に打合せを行い、事業の特徴、経営課題、設備投資による効果、水産関連業以外の新市場への進出可能性、事業スケジュール、設備投資後の売上・収益計画について詳細に検討し、申請書の作成を支援した。その結果、本事業は補助金採択となった。

現在は溶着機を発注し、平成29年中に納入、設置、稼動する予定であるが、既に営業活動によって相応の受注が確保できる見通しである。また、当金庫は、補助金交付までの「つなぎ資金」の融資に加え、事業費の一部を長期資金として融資する予定である。

A氏の事業規模は零細規模ではあるものの、地域の基幹産業にとって必要不可欠な製品を供給できる市内唯一の事業者であり、地域貢献の一環として本事業の意義は高いものとする。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

紋別商工会議所

<役割>

- ・ 初期相談対応

リーマンショック以降落ち込んだ事業・財務を成長戦略の共有により
成長に結び付けた事例
【米沢信用金庫（山形県）】

■ 取組み内容・成果

【経緯】

当時、半導体関連の受注を主力とした企業であったが、リーマンショックの影響と主力取引先の業績悪化も相まって赤字に転落、債務超過となっていた。設備や技術に汎用性があることから、将来性のある取引先の開拓を目論み新たな成長路線へと転換しつつあった。

【支援】

代表者の経営手腕や当該法人の設備、技術力並びにステークホルダーとの関係等を基に事業性を評価し支援を実施した。

具体的には、業界・海外の動向や開拓する取引先のビジネスモデルの確認と共有、営業の進捗状況、取引先とのコンタクトの状況などから、受注見込、生産の状況、売上実績を共有・分析しながら資金面の支援を行った。並行して、財務面の指導や経営陣の構成のあり方、株主構成変更とその方法等をアドバイスした。

更なる成長のチャンスが到来したことから、そのチャンスを実績に結び付けるために設備投資が必要であると判断し、今までの事業性評価と情報の共有化で得られた事柄を基に設備資金に応需した結果、成長企業となっている。現在、株式の集約のための株式の評価方法と新会社設立による新たなビジネスモデルの検討を支援している。

【現在】

三期連続赤字であったため当初目標は CF（キャッシュフロー）30百万円、次のステップが CF50百万円としたが、赤字解消は翌期で CF60百万円の実績となり、現在は売上2.5倍・CF120百万円と成長している。この取組み以降、他行競合が無くなり、貸出のみならず預金残高も増加し、従業員との取引も強化されている。

こんにゃく製品（コスメ製品）製造販売業者に対する海外展開支援
【しのめ信用金庫（群馬県）】

■ 取組み内容・成果


群馬県の特産品である、こんにゃくを使ったコスメ製品（パフ）を製造販売する取引先に対して、フランス企業から発注があった。当金庫は群馬県内の地域金融機関で唯一（当時）、独立行政法人日本貿易保険との業務仲介契約を経済産業省より認可されていることから、当該企業を支援すべく、日本貿易保険に対して対象企業の信用調査を依頼すると共に中小企業輸出代金保険を利用したことで輸出に伴うリスクヘッジが図れ、円滑に輸出ができた。

また、当該企業は、従前から ASEAN 諸国への展開を強く希望していた。そこで、関東経済産業局と連携のもと、独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）「新輸出大国コンソーシアム」の活用を支援することによって、同コンソーシアムの支援先企業として、更には長期支援対象先企業に認定され、JETRO の専門家により各種援助が得られている。なお、当該支援事例は、関東経済産業局と地域金融機関との連携による新輸出大国コンソーシアム支援先企業に認定された最初の事例となっている。

当該企業は関東経済産業局の支援のもと、平成29年4月～平成30年3月までフランス・パリにて開催されている「Challenge Local Cool Japan in パリ」に出展した（平成29年9月）。また、この出展に際しては、JETRO の専門家が同行すると共に、貿易保険を活用し取引が開始となったフランス・リヨンの取引先企業を訪問する際にも帯同頂き、通訳や現地情報の提供など様々なサポートを受けている。

更に、JETRO の支援を受け、新輸出大国コンソーシアムのスキームとして、平成29年6月にはタイ・バンコクで開催されたビジネスフェアにおいてジャパンパビリオン内に出展した。

蒟蒻パフ輸出



写真提供: 有限会社山本農場

NEXIは有限会社山本農場（山本農場）に対し、仏国バイヤー向けこんにゃくスポンジパフの輸出案件で、中小企業輸出代金保険の引受を行いました。本件は、NEXI提携金融機関であるしのめ信用金庫と連携して引受を行った群馬県での業務提携第一号案件です。山本農場は、群馬県富岡市にある製造販売会社で、天然素材である県産蒟蒻を原料とした「こんにゃくスポンジパフ」は、ナチュラル志向の富裕層に人気があり、国内外で評判の製品です。山本農場は中国向け取引に数年前から着手していたものの、代金回収不安から前払いの注文のみに対応していましたが、海外売上を大幅に拡大するために中小企業輸出代金保険を利用し、後払いでの輸出を開始しました。当初は継続的な取引が見込める仏国バイヤー向けに保険を利用し取引を行っていましたが、現在では仏国以外のバイヤーからも多くの注文が来ており、今後の海外売上拡大が期待されます。NEXIは、地方創生、地場産業を支える中小企業をさらに支援いたします。

年間の保険利用対象輸出入額: 約200万円
保険契約締結: 2016年3月

■外部連携先およびその役割

<外部連携先>

- ①株式会社日本貿易保険（NEXI）
- ②経済産業省関東経済産業局
- ③独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）

<役割>

- ①株式会社日本貿易保険（NEXI）

日本貿易保険とは、同社の担当者が当金庫本部・営業店職員と共に当該企業を同行訪問し、貿易保険の特徴や内容について説明を行うと共に、対象となるフランス企業に対する信用調査を実施し、また、中小企業輸出代金保険の活用によるリスク軽減を提案され、フランス企業との新規契約に至った。その後も、ノルウェー企業等との新規契約に際しても、ノルウェー語にて作成された契約書の翻訳支援など、当金庫では対応致しかねる事案についてもサポートを頂いている。

- ②経済産業省関東経済産業局

関東経済産業局とは、従来から金融連携プログラムを締結し様々な分野で連携しているが、新輸出大国コンソーシアムの活用による取引先企業の海外展開支援においても、申請書の作成支援や取引先企業に対するJETROのコンシェルジュやエキスパートの来訪時の同行訪問など、手厚い支援を頂いている。また、同局が主催する「Challenge Local Cool Japan in パリ」への出展においても支援を頂いている。

- ③独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）

日本貿易振興機構とは、同社が「新輸出大国コンソーシアム」のスキームにおいて同コンソーシアムの支援先企業として、更には長期支援対象先企業に認定されて以降、同社への訪問による相談対応や、ASEAN 諸国への展開を目指す当社に対して、バンコクで開催されたビジネスフェアのジャパンパビリオンへ内への出展や、「Challenge Local Cool Japan in パリ」への出展へのサポート等を専門家より頂いている。

“埋もれた技術を活用”知財活用マッチング事業～「知的財産交流会」の開催～
【川崎信用金庫（神奈川県）】

■ 取組み内容・成果

当金庫は、川崎市を中心に多くの中小製造業が存在するエリアで営業をしています。川崎市・川崎市産業振興財団への職員出向（平成25年4月～）を契機に、同市が取り組む「知的財産交流事業」（大手企業等の知的財産を中小企業に技術移転し、自社製品の付加価値向上や新製品開発・新事業展開等を支援する事業）に着目。日本のものづくりを支えてきた中小製造業等の活性化が、地域経済の発展に寄与するものと考え、継続的に「知的財産交流会」を開催しています。

「知的財産交流会」では、①大手企業等の技術シーズ・応用事例説明及びショールーム・施設見学、②知財活用を実践した中小企業からの成功事例紹介、③大手企業等との個別相談会—などを行っています。

また、単なるイベント開催で終わらないよう、その後のフォローアップ活動に重きを置き、外部専門家・外部機関と連携して中小企業を継続訪問。①実現可能性の見極め、②開発ポイントの助言、③国や自治体・支援機関等のメニュー紹介—など、中小企業に寄り添ったハンズオン支援を行い、取引先との強固な信頼関係の構築を図っています。

<実績等>

- 平成29年3月までに合計7回開催（平成28年度は2回開催）。
- 平成28年5月：取引先中小企業がイトーキ（オフィス関連事業等の大手企業）と特許ライセンス契約を締結。
- 平成29年1月：これまでの「知的財産交流会」の取組みが評価され、「平成28年度地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」の認定を受け、内閣府特命担当大臣（地方創生担当）より表彰（※ 全国の1,283事例の中から、34事例が認定）

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

川崎市・公益財団法人川崎市産業振興財団・公益財団法人横浜企業経営支援財団

<役割>

- ・「知的財産交流会」開催後のフォローアップ
- ・マッチングの調整
- ・契約交渉の代行・支援
- ・製品化・事業化の支援
- ・資金獲得の支援—など

高校生による地元中小企業の新商品、既存商品等のプロデュース 【豊川信用金庫（愛知県）】

■ 取組み内容・成果

高校生の柔軟な発想力を商品開発につなげるため、平成 24 年より「高校生ビジネスアイデア発表会」を東三河地域の専門課程のある高校 20 校に参加を呼び掛け開催している。アイデアの創造は地域資源に着目したものとし、高校生の起業マインド向上と併せ、地元の魅力の再発見につなげ、地元企業の仕事にやりがいや就職意欲を感じてもらうことも目的としている。

なお、アイデアの発信力強化と具現化へとつなげるため、当金庫が平成 17 年より地元中小企業の販路開拓支援を目的に開催している「かわしんビジネス交流会」と併催している。

これまでアイデア発表会に参加した企業へのヒアリングから、高校生のアイデアを自社の商品等に取り入れたいという企業側のニーズを把握していたため、5 回目となる今回から、これまで行ってきた地域資源に着目したビジネスアイデアの発表「アイデア部門」に加え、企業が開発中又はブラッシュアップを図ろうとしている商品・サービス等に高校生の若くて新鮮なアイデアをプラスして商品化を目指す「プロデュース部門」を新設した。

「プロデュース部門」の開催にあたり、愛知県よろず支援拠点に協力を要請し、新商品の開発やブラッシュアップのポイントを学ぶためのセミナーを開催した。セミナーには、プロデュースの依頼があった企業 4 社と併せ、プロデュースに取り組む高校にも聴講を勧め、参加高校 3 校も参加した。このセミナー聴講により、両者の初顔合わせの場となるとともに、プロデュースのポイントなど両者の認識が統一され、セミナー終了後に意見交換や方向性の確認が行われるなどの交流が図られ、その後の活動をスムーズに進める良いきっかけを提供できた。

【プロデュース内容、発表風景】

①ひまわり農業協同組合の“豊川産農畜産物を使用したお弁当 “スマホ弁当” の開発



豊川高等学校

②豊橋糧食工業㈱の“大麦パフ、大麦シリアルを利用した商品”の開発



愛知県立蒲郡高等学校

③丸トポトリ食品㈱の名古屋コーチンを使用した“殿様コロッケ”の改良



愛知県立蒲郡高等学校

④㈱G・ファームの黒カレーに続く“白いカレー”の開発



愛知県立渥美農業高等学校

【成果】

- ①「スマホ弁当」を開発し、ひまわり農業協同組合の産直店での販売および「スマホ弁当」を製造する企業の店舗での販売
- ②「高校生発の新レシピ」として、豊橋糧食工業㈱が製作するレシピ本とホームページへ掲載
- ③丸トポトリ食品㈱の直営店での商品PR方法の変更
(商品へのこだわりや特徴などを説明したポップや配布資料の作成)

④白いカレーの試作品完成

(パウチ加工時の加圧、加熱による変色する課題があり、現在も改良中
平成 29 年度 関西大学ビジネスプラン・コンペティション 優秀賞受賞)

【実施後の高校生、企業の声】

高校生：企業の商品開発会議への参加や工場への訪問等を通し、商品の開発プロセスや生産者の想いを知ることができた。将来自分が就職するイメージを掴むことができた。地元企業の熱い思いや地元の魅力を知ることができ、地元企業への就職意欲が湧いた。

企業：高校生の会議参加や工場見学などの来訪は、社内にこれまでにない良い緊張感が高まるなど刺激になった。また、開発した商品に想定以上の反応があり、売上も好調であった。

【その他】

ビジネス交流会との併催の効果は、地元中小企業が若い感性によるビジネスアイデアとの出会いによるビジネスチャンスへの気づきや、意欲溢れる高校生に触れることで企業改革・発展の刺激につながり、ビジネス交流会を活性化させた。また、高校生への地元中小企業の認知向上につながり、人材のマッチングにも発展している。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先・役割>

【愛知県よろず支援拠点】

高校生へプロデュースを依頼した地元中小企業への課題解決支援

【独立行政法人 中小企業基盤整備機構 中部本部】

高校生がプロデュースした商品等の実際の販売に向けた助言

「びしんシニア人材交流会」の開催

【尾西信用金庫（愛知県）】

■ 取組み内容・成果

当金庫の顧客である小規模企業・中小企業では、製品開発、品質管理、企業の IT 化など多くの課題を抱えているものの、限られた社内体制の中において人材が育成できていないという現状がある。一方で、大手企業等で長年培ってきた知識や経験、ノウハウをこうした企業の育成に活かしていきたいと考えているシニア人材は多く存在している。

このような人材のアンマッチングを解消するため、当域内において中部経済産業局及び中部産業連盟が主体となって実施している「平成28年度 中部地区における地域中小企業・小規模事業者の人材確保支援等」を活用し、「びしんシニア人材交流会」を開催した。

<参加企業及びシニア人材面談数>

○参加事業者：11社、シニア人材：45名、延べ面談回数：75回、2次面談：8社、契約企業：4社

事業者に対しては、企業活動に必要な「ひと」「もの」「かね」のうち、「ひと」の支援となり、また、契約事業者においては、リードタイムの短縮や品質改善等を図ることができているとの報告を受けている。

一方で、当金庫においては、中部産業連盟が選定するコーディネーターと同席をするニーズヒアリング調査の実施や、交流会当日のシニア人材との面談の際の同席を通じて、事業者が直面している様々な課題、また、将来の展望が把握できるなど、事業性評価に取り組むことができた。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

中部産業連盟

<役割>

- ・中部産業連盟ご担当者様によるご指導、コーディネーターの派遣、シニア人材の手配などのご協力を賜った。

創業期から成長期への移行を目指して新事業を立ち上げ
【玉島信用金庫（岡山県）】

■ 取組み内容・成果

本事例は、創業期から成長期への移行を、①支援制度、②ファンド、③信用金庫ネットワークを活用して実施した事例である。

支援対象企業は、平成26年に青果卸・カット野菜加工業として創業。創業後は、順調に業容を拡大させ、現在は成長期に移行しつつある。しかしながら、青果卸業界は一般的に斜陽業に位置付けられ、業界内も価格を軸にした厳しい競争環境にある。

このような業界環境の中、更なる成長を目指し、青果卸・カット野菜に次ぐ差別化事業を構築すべく、野菜パウダー事業への参入を計画。研究開発段階においては、倉敷市の研究開発向け支援制度の活用を提案し、申請を支援した結果、採択となったことから、野菜パウダー事業をスタートし、平成27年5月に試作品開発に至った。

試作品開発後には、本格事業展開を目指し、量産製造体制の構築を模索。構築に必要な資金の一部を、成長企業向けファンド「しんきんの翼」を活用した調達を提案し、平成28年7月、資本金ローンとして資金調達に成功した。また、ファンド活用のヒアリング時に東北地方の青果仕入を希望していることが判明し、信金中央金庫 岡山支店と連携し仕入先をマッチングした。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

- ① 信金キャピタル株式会社
- ② 信金中央金庫 岡山支店

<役割>

- ① 成長企業向けファンド「しんきんの翼」を活用した資本金ローンの調達
- ② 東北地方での青果仕入先のマッチング

未取引先への成長コンサルティング支援
【高鍋信用金庫（宮崎県）】

■ 取組み内容・成果

当金庫支店長が、地域の会合において、未取引先の A 社に対して取引の提案を行ったところ、「高鍋信用金庫と取引するメリットとして、金融機関の視点でのアドバイスが欲しい」と言われた。そこで、預かった決算書をもとに、融資部 企業支援担当と財務分析を実施し、その分析内容を財務分析レポートにまとめた。

A 社の財務上の主な問題点として、在庫負担が大きく、毎期増加運転資金を要していることや、金融負債が増加傾向にあり、返済負担増加によるキャッシュフローバランスの改善が課題として浮かび上がった。

当レポートを、A 社の経営陣と共有したところ、問題認識を持ち、事業の原材料加工より仕掛品加工を優先するなど、製造工程見直しによる在庫圧縮に取り組み始めた。

その後、さらなる事業分析と中期経営計画書の策定支援依頼があったため、より詳細な事業分析を開始した。経営理念・ビジョンの確認にはじまり、PEST 分析、5 フォース分析、SWOT 分析、財務分析の現状分析を全事業別に当社経営陣と当金庫支店長、企業支援担当者が共同で実施した。現状分析実施により経営課題を明らかにしたうえで、全社戦略、事業別戦略、事業ドメインを策定した。事業分析の結果を事業別の計数計画に落とし込み、中期経営計画の策定を行った。

そのなかで、返済負担軽減によるキャッシュフローバランスの改善と当面の運転資金が必要であったため、当金庫より、短期継続融資の形式で 30 百万円の運転資金を融資した。また、日本政策金融公庫に当社経営陣と出向き、事業 DD（デューデリジェンス）・計画書の内容を説明し、既存債務の借り換えによる返済額軽減に結び付き、キャッシュフローバランスの改善が図られた。メインバンクである福岡銀行からも当支援に対する理解が得られている。

当支援を実施したことにより、当社経営陣から感謝され、取引先の紹介にもつながっている。強固な信頼関係も醸成されており、更なる取引拡大が見込まれている。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

日本政策金融公庫

<役割>

- ・ 既存債務の借換による返済額の軽減

老舗建設企業に対する経営改善支援に向けた取組み
【北海信用金庫（北海道）】

■ 取組み内容・成果

- ① B社（建設業）は、創業約100年の歴史を有し地場において現在でも相当な影響力を持つ老舗企業である。
公共工事に依存した経営であったが、公共工事の受注減少に歯止めがかからず、支援開始当時の完成工事高は10年前の約40億円をピークとして、近年は約13億円まで落ち込んだ。同時に収益構造において経済環境の変化に対応できず業況は低迷し債務超過へ転落した。B社の協力会社は地場企業が多いことから、当金庫では、B社の業況悪化はB社のみならず地場企業の経営に相当な影響を与えると判断した。
- ② B社経営者の経営改善意欲は非常に高く、B社側に当金庫からの提案なども受け入れる態勢があることから全面支援に至る。支援開始当時の債務者区分は破綻懸念先であった。債務超過額は多額であり、経営改善実現のおおよその目安としての債務者区分である要注意先までには、相当程度時間を要するものとして経営改善支援を開始した。
- ③ B社の現状、問題点、その改善策、将来の見通しについて、当金庫と共有するため、最終損益黒字化と債務超過の解消を目標とする事業計画の策定支援を実施した。また、経営に必要な事業資金についても、協力会社への影響を考慮して柔軟に対応するように努めた。
- ④ 事業計画の進捗管理と経営状況のモニタリング、B社における経営改善意欲の維持を目的にB社主要役員と当金庫役員、支店長等が参加する業況報告会を開催することとなった。その後、3か月に1度程度開催し、双方において経営状況の相互認識を図っている。当金庫からも遠慮なく意見具申を行った。
進捗状況が芳しくないアクションプランについては、当社内で改善に向けた対策を真摯に実行している。
- ⑤ B社においては、現在、事業計画に沿って着実に事業を展開し、目標利益・キャッシュフローの確保を継続している。直近の債務者区分は、要注意先とランクアップし、一定の経営改善は図られたものと認識している。次の目標は、実質債務超過の解消と経営事項審査の評点アップである。

経営課題解決へのアドバイス

【館林信用金庫（群馬県）】

■ 取組み内容・成果

当社（弁当・惣菜製造小売業）の経営課題は、①企業のあるべき将来像を踏まえた経営理念や経営方針の確立、②消費者ニーズをとらえた商品開発、③収益性改善のための製品原価の低減と生産性の向上、④社員のやる気を引き出すこと一であった。

これらの経営課題の解決に向けた具体的な取組内容としては、

①については、「なぜ企業経営をするのかという理想や思い、経営の目的、目標等を事業領域を包含した簡潔な言葉で表現すること」、「消費者への食の満足の提供や従業員の幸せの実現と結び付ける表現で、企業の社会的責任や社会貢献に配慮すること」、「将来像を具体的に描き、数年後のあるべき姿に向けた具体的方針を数行で記載すること」一などをアドバイスした。

②については、現在の主力メニューで他社との差別化とリピーターの増加を目指し、「消費者の嗜好変化に対応した新規顧客の開拓」、「消費者の健康志向に対応した、低カロリー、低糖質のヘルシーなメニューの開発、カロリー表示、食材・調理の簡単な添書きの追加」、「女性・高齢者向けメニューの開発」、「週替わり、月替わりメニューの開発」一などを、アドバイスした。

③については、品目別原価を把握し低減することを目指し、『売価－原価＝利益』ではなく、『売価－利益＝許容原価』と考え、原材料と使用量を決めること、「弁当のレシピごとに『メニュー基準表』作成し、経験値でなく、材料使用量をコントロールすること」、「共通食材をなるべく使用し、調理の工夫によって変化をつけたり、同じ価格帯の商品はなるべく共通容器を使用し、容器の品数を減らすとともに、ロットの量を増やして原価を抑えること」一について、アドバイスした。

④については、「朝礼等での経営理念の唱和により、当社で働くことの『利他』を自覚してもらうこと」、「月次売上目標と実績表グラフが見える化し、達成月には、社長の気持ちが伝わる程度の簡単な何らかの褒美をすること」、「目標管理を取り入れ、将来の幹部候補者へ権限を一部委譲し、成長を支援すること」一など、モチベーションの向上策についてアドバイスをした。

また、上記取組みの他、生産性を上げるために、「レシピのマニュアル化を行い、時間の短縮と誰でも同じ品質の商品を作れるようにする方法」や、「価値を生まない“探す時間”を減らして、価値を生む“直接労働時間”を増やすために、5S運動を取り入れること」一をアドバイスしました。

中期経営計画において改善項目の年次実施計画を策定し、まだ順に実施しているところではありますが、直近の決算における成果としては、計画経常利益132.5%の達成率となった。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

中小企業診断士

<役割>

- ・ 経営状況の把握
- ・ SWOT 分析
- ・ 従業員意識調査
- ・ 経営理念と経営方針の策定支援・経営課題解決へのアドバイス
- ・ 中期計画の策定支援

ES 調査で内部の問題点を浮き彫りにし、その後の経営改善を支援することで
1 年で黒字転換を実現
【横浜信用金庫（神奈川県）】

■ 取組み内容・成果

当法人は、地域医療を支える病床数 99 の総合病院と、介護老人保健施設（老健）を経営する一般財団法人で、融資シェア 90% 超のメイン取引先。業績の悪化に歯止めが掛からず 28 年 3 月期は当期損失が 1 億円にも達するかという状態になったことから、経営改善支援の専門部署である融資部企業経営支援チームが訪問を開始した。経営課題を抽出するためのデューデリジェンスを支店職員と共に開始。より正確に定性面を評価すべく、業務提携をしている公益財団法人日本生産性本部が提供する ES 調査を依頼した。

ES 調査によって、経営陣からのメッセージの不足が業績低迷の最大の原因であり、職員は改善に協力的だということが判明し、黒字化は十分可能であると判断。アクションプランを経営陣と作り込み改善を確信することで、1 億円の融資に応じた。その後も毎月の経営陣とのモニタリングを実施し、数字的な結果を出すと同時に経営体質が確実に変化していることを目の当たりにしたことで追加融資にも応じている。

新たに発生する問題について、その場で解決の方向性を決定することを積み重ねた結果、29 年 3 月期決算で 37 百万円の当期利益を計上するまでに V 字回復した。中断せざるを得なかった設備投資の実行という目標を新たに共有したうえでアクションプランを策定し、今後もモニタリングを継続していく方針である。

■ 外部連携先およびその役割

< 外部連携先 >

公益財団法人 日本生産性本部

< 役割 >

- ・ ES 調査の実施と職員向け報告会の開催

第二会社方式による事業再生支援 【城南信用金庫（東京都）】

■ 取組み内容・成果

赤字が常態化していた建設業者に対し、このままでは公共工事の入札資格も喪失することが確実であることから、当金庫の顧問中小企業診断士と連携して抜本的な事業再生を実行することになった。

<支援の内容>

① 赤字の改善について

当金庫職員の派遣により、赤字受注の廃止、実行予算の管理（進捗・工程管理、予算・実行値修正による収益管理）を重点的に改善した結果、派遣後6ヵ月程度で工事単価の収益はすべて黒字となり、期間利益を計上できる体制になった。

② 担保不動産売却による債務圧縮について

収益面の管理が可能になったことから、不動産売却による債務圧縮に移行した。事業継続のため、第二会社方式（吸収分割）による事業承継と債務引受けを行い、債務超過会社は清算する。

<存続会社・清算会社の概要>

- 存続会社：建設業を継続し、金融機関債務を引き継ぐ新設会社。
- 清算会社：不動産売却損と赤字を残す債務超過会社。

<改善結果>

第二会社方式による新会社設立で債務超過解消、特定建設業免許を取得、入札ランクも維持した。担保不動産売却前に着手した収益面の改善については、その後も実行予算管理は厳格に行われており、個別工事の黒字を確保している。

次期決算についても利益計上は確実となっている。不動産売却は6物件におよび全ての売却までに1年以上を要したが、融資返済を停止させ、他行も条件変更中であることから、当金庫一行のみ新規融資を継続（引当となるⅢ分類債権）しながら、平成28年10月の不動産売却完了まで支援した。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

中小企業診断士 加藤 伸一 氏

<役割>

- ・再生スキームの構築、経営改善計画書の策定、金融機関調整等

金融支援を目的とした他行肩代わりによる財務内容改善及び
オーナー経営者から後継者である息子に対する事業承継支援
【三島信用金庫（静岡県）】

■ 取組み内容・成果

- ① 当庫取引先である K 社は、精密板金・塗装・電力制御盤の組立・販売を主体としている。東芝機械の一次下請けとして、ピーク時には10億円内外の売上げを計上し、安定した業績を維持していた。
- ② 業績拡大とともに不動産への投資を始め、地元地銀より資金調達を行い、商品不動産を取得するも、借入金が増加し、過剰債務状況に陥った。製造工場も5工場に分散し、営業効率が低下したため、当庫主導で清水町工場を売却するも、債務圧縮は進まず、債務超過は1億89百万円まで拡大した。
- 以降、約7億円の借入金について、対応した地銀が金利引き下げに応じないことから、当庫（準メイン）に相談があった。当庫としては以下の2点に問題点を絞って、当庫取引先の税理士・コンサルと協調し、約1年間をかけて対応策を協議した。
- 第一として、過剰債務の圧縮並びに金融収支の改善（支払利息軽減）を行う。そのためには公的スキームを活用する必要があるが、メイン銀行である地元地銀は金利引き下げに応じる姿勢はなく、協力姿勢がない中、当庫にて債権肩代わりを行う必要性が生じた。
- 第二として、同社の業務は高齢であるオーナー社長（72歳）及び高齢化した熟練工により、支えられており、早晚事業形態の再構築ならびに、オーナー社長から長男への事業承継が不可欠との認識があり、具体的改善に結びつける必要があるという考え方で対応した。
- ③ 事業計画策定で取引実績のある TKC の税理士と過去の取引実績のあるコンサルにK社の計画策定の原案作成を依頼した。約6か月程度で、当庫肩代わり後の事業計画シミュレーションを策定し、組織決定を経て地銀の肩代わり融資約6億円を実行した。
- 地方銀行は肩代わりについて激しく抵抗し、好条件での全債権の一本化を提案してきた。しかしながらオーナーは強い意志で地銀の申し出を拒否し、当庫肩代わりが実現した。金融収支は年間15百万円程度改善。事業承継についても、長く対立していた親子間のしこりもとけ、現在、代表者変更や株式名義変更等の具体的手続きに入っている。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

コンサル（リサパートナーズ）・税理士（TKC）

<役割>

- ・コンサル（リサパートナーズ）：具体的なスキーム構築に関するアドバイス。
- ・税理士（TKC）：対象企業に対する計画策定の準備段階での具体的な計数聞き取り。

信用保証協会の求償権の正常化

【瀬戸信用金庫（愛知県）】

■ 取組み内容・成果

【経営改善の経緯／支援のポイント】

当社は、大正3年に電磁器製造業として個人で創業しており、業歴が長く、当地でも老舗のメーカー。過去、新規事業への投資に失敗、さらに、関連会社を吸収合併したために多額の負債を抱えることとなった。

また、そのころに他行が信用保証協会に対して代位弁済（代弁）の請求をしたため、求償権を抱えることとなり、条件変更を受けながら返済を続けていた。その後、東証一部上場会社への製品販売をきっかけに、技術力が評価されて主力製品の売上げが増加し、安定したキャッシュフローを実現できるようになってきた。

しかし、求償権が決算書に記載されている状態では、対外的信用力の問題から新規顧客開拓や新規設備投資が難しい状態であり、同社としては金融正常化が悲願であった。

当庫は、同社の技術力を評価し、代弁請求はせずに条件変更しつつ、信用保証協会と求償権及び遅延損害金の取り扱いについて数年に亘り協議を行っていた。今般、当庫プロパー融資と自己資金による一部返済と信用保証協会によるサポート保証を組み合わせ、求償権肩代わりと条件変更債権の正常化を図る再建スキームを実施した。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

信用保証協会・コンサルタント会社

<役割>

- ・信用保証協会・・・サポート保証による別枠保証、サポート会議開催
- ・コンサルタント会社・・・経営改善計画書作成

事業性評価と経営改善計画併用による資金繰り改善支援の取組み

【奈良信用金庫（奈良県）】

■ 取組み内容・成果

当社は、食品加工メーカー向けに食品加工機械（主にミキサー）のオーバーホール、機械移設、受注生産販売を行っている。BSE問題や取引先の牛肉産地偽装等の影響で食品加工業界が打撃を被り、受注が激減。資金繰りが逼迫し、運転資金を親戚や取引先から借入して賄ったうえ、金融機関借入返済を優先して税金や社会保険等の支払を後回しにしていたことから、未払税金等の簿外債務が山積。平成27年8月期時点において、実態として大幅な債務超過かつ表面営業赤字の状況に陥っていたことから、メイン金融機関等からの資金調達が正常に行えない状態となっていた。

当庫で事業性分析をした結果、「当社の食品加工機械のオーバーホールに特化したビジネスモデルは、在庫不要のため資金効率が良く利益率が高いこと」、「発注元にとっても、新規に機械を購入するより格安であり、互いに Win-Win の関係が構築できること」、「規模の経済性が働かないため大手は参入しづらく、ニッチ市場でのメインプレーヤーとなれること」—といった点で優位性があることを確認。また、未払税金等の簿外債務の返済ペースをキャッシュフローに対応させれば、十分資金繰りが付けられると判断できた。

そこで、当社の簿外債務となっている未払税金解消のための長期融資と、正常運転資金の短期融資を実行。また、メイン金融機関からの借入は保証協会付融資であったため、保証協会に今般の事業性評価による支援経緯を説明し、当庫策定の経営改善計画を提示しながら協調支援への理解を求めた結果、当期決算が確定した段階で既存の保証協会保証付融資を増額借換えすることで承諾が得られた。

これらの資金支援により、当社の資金繰りは大幅に安定化した。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

信用保証協会

<役割>

- ・事業性評価、経営改善計画に基づく協調融資

再生ファンドを活用した金融機関債権の時価での売却、
新会社設立に伴う、出資・社債引受を実施
【旭川信用金庫（北海道）】

■ 取組み内容・成果

(1) 取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ① 宿泊業を営む当社は、設備資金借入過多であったことから、メイン（日本公庫）・サブ（当金庫）において、既存の融資を劣後ローンに切り替える手法である DDS を設定（日本公庫：167百万円＋当金庫：32百万円＝199百万円）するとともに、北海道中小企業再生支援協議会の介入により、メイン・サブ以下、リスケジュールを実施した。
- ② 代表取締役子女がオリンピックのメダリストとなったが、その効果は1年ほどで終了。設備老朽化から修繕費用かさみ、加えて利用客離れが進んだことから、第一次再生計画は破綻。そのため支援協議会に対して、第二次再生計画（収支計画の再策定、既往債権をファンドへバルク（まとめ売り）で売却、ファンドから設備修繕資金を融資、金融機関債権の再リスケ）の打診に至った。

(2) 取組みの具体的内容

- ① 新会社の設立とともに、旧会社で120百万円の私募債を発行、ファンド（北海道オールスターワンファンド）が引受。（120百万円の内訳は、配管工事50百万円・増築20百万円・運転50百万円）。
- ② 対象債務514百万円のうち、150百万円を126百万円にてファンドが買取り、新会社へ承継。残額364百万円については旧会社に残し特別清算した。
- ③ 同時に社会保険料等の延滞債権は新会社へ、未払い税金等は旧会社に残す。
- ④ ファンドは、新会社へ5百万円を追加で出資。
- ⑤ ハンズオン態勢は、ファンドより宿泊業出身者および IT 関連出身者を含む4～5名の人員を派遣、役員に就任する。
- ⑥ 経営責任として、代表取締役夫妻を即時退任させるとともに、二男を承継者とし、取締役へ就任。代表権は当面持たせず、ファンドが実質運営している。

(3) 取組みの成果

- ① 社債発行・増資により、当社資金繰りの安定化が図れ、宿泊業に注力する環境が整備された。
- ② 宿泊施設の老朽部分が整備され、積極的な集客活動がなされるようになった。
- ③ 経営権をファンドが所有することで旧経営陣の影響を回避する環境を整備した。
- ④ 事実上の債権カットにより元利金弁済負担が軽くなった。

事業再生支援に向けた個別研修会および「ふれあいオリンピック」の開催
【加茂信用金庫（新潟県）】

■ 取組み内容・成果

近年の中小・零細企業の業績低迷業況や回復の遅れ、経営者の高齢化・後継者不足など、取引先の問題は多様化しており、これに伴い、金庫の担うべき事業支援の手法も多様化している。こうした状況を踏まえ、平成27年10月より、認定事業再生士とアドバイザー契約を締結し、融資部支援課を担当部署として「事業性評価に基づく融資」、「事業再生支援に向けた顧客の実態把握」を徹底するため、毎月3回の個別研修を開催し、支店長・役席から担当者レベルまで個別指導を行っている。

具体的には、ビジネスモデルの俯瞰図を策定し、事業性評価を行える体制を整備のうえ、実際に取引先と接する融資・渉外担当の知識とスキルアップを図るべく、平成28年度は対象店舗8店舗に、メイン先や事業改善意欲がある先を選定基準として、各店1先の対象としてスタートさせ、その後、メイン、非メインを問わず14先を対象として取り組んだ。

認定事業再生士を交えた個別研修会の中で、取引先の事業に対する検証・分析を議論し、その場で行動レベルまで落とし込んだアドバイスを行うことで、対象先のコンサルティング業務へすぐに反映できるよう指導している。事業性評価に対する理解度も浸透してきており、平成29年度も引き続き継続していく。

また、毎月の個別研修会の中で生まれた地域活性化プロジェクト「ふれあいオリンピック」を、新発田・村上・当金庫の3金庫の連携により、28年9月（新発田会場）、28年10月（村上会場）、28年12月（加茂会場）の計3回開催した。これは、各金庫の取引先企業が参加する直販型の企画であり、参加取引先の将来性を含めた事業性評価に繋がることから、平成29年度も継続して開催していく。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

認定事業再生士

<役割>

- ・取引先の事業再生・支援等の実施および職員のスキルアップのための指導・アドバイス

他行メインの不動産賃貸管理業者へリファイナンス資金等を新規融資した事例
【豊川信用金庫（愛知県）】

■ 取組み内容・成果

テナントビルを経営する X 社は、当金庫とは取引はなく、A・B の 2 行が融資シェアを二分していた。同社が経営するテナントビルは、短期間に 3 社退去し、入居保証金の返却のため資金繰りが悪化、メインバンクに返済方法変更を依頼せざるを得ない状況となり、両行は条件変更に応じた。

条件変更後、A 行が支援姿勢であるのに対して、B 行は消極姿勢となり、対応も事務的で相談できない状況となった。X 社より顧問税理士を介して、当金庫に相談があり、X 社のビジネスモデル、現況、課題を把握し、事業性評価シートにまとめた。経営者は、自らテナント誘致の営業を展開し、シーリングの能力・実績もあり、経営能力は高いものと認識できた。

当金庫はビジネス交流会での相談会へ同経営者の参加をブッキングし、経営者は専門家への相談を通じて、経営課題解決のノウハウを蓄積した。当金庫は、X 社の経営改善計画および経営するビルの所在地が中心市街地に位置し、地域活性化につながることを、さらには事業の成長性を十分に評価。B 行のリファイナンス資金に建物設備等の修繕費用を含め、A 行へ協調融資を提案し、当金庫主導にて実現に至った。

X 社は当金庫の迅速かつ親身な対応を評価し、信用リスクに見合った金利での対応を了承した。また、X 社は当金庫の融資資金を活用して、設備修繕も行い、現在、テナントは満室となっている。

滝川市内の主要インフラ会社を受け皿とする水道設備事業者の事業承継支援
【北門信用金庫（北海道）】

■ 取組み内容・成果

【状況】

創業25年の水道設備会社 T 社の代表者は、大病を患い事業継続の自信が揺らいでいた。T 社は小規模ながら機動力がある工事部隊を抱えており、道内ゼネコンから重宝される存在だった。T 社の代表者は、偶然、G 社社長に病気の相談をしていた際に、当金庫が支援をした「G 社を受け皿とした事業承継を含めた M&A の経験談」を T 社代表者に話し、当金庫への相談を勧めた。依頼を受けた当金庫は、中小企業診断士の派遣を実施した。

【当金庫の関わり】

T 社代表者からの聞き取りを実施した結果、①T 社に勤務する実子2名の行く末、②将来性のある地元企業への承継希望、③M&A の仲介の依頼—の3つをお願いされた。

地元候補先リストの作成、候補先毎のメリット・デメリットの分析を行い、代表者の意向を確認の上で M&A 交渉を実施した。T 社の第一候補が G 社であったため、G 社から依頼された「T 社をグループとする場合の事業性評価分析と妥当株価の算出」を行い、それらを G 社幹部会議で説明したところ、G 社による T 社の承継が決定した。その後も当金庫は、G 社・T 社合同の事業承継プロジェクトに継続的に参加し、全体の進捗管理を支援した。

【具体的成果】

当金庫は、M&A 資金の利用や取引の薄かった T 社にも買収後の諸費用等の資金利用を頂くなど取引拡大に繋がった。T 社代表は、取締役会長に退き、G 社から派遣された新代表の育成に注力することで、病気の治療に時間が取れるようになった。

G 社は、ガス・冷暖房以外に水道設備事業をグループ化したことで、市営住宅・道営住宅の指定管理者としての対応能力が向上し、地域社会・地方自治体からのレピュテーションが向上した。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

畠山司法書士事務所・エルムパートナー税理士事務所

<役割>

- ・ T 社社長の退職金計算、承継に際する株式設計など、専門分野を地元専門家と提携し、T 社代表の疑問に迅速に回答する体制を構築。心理的負担や疑義を極力軽減する役割を担って頂いた。

一般社団法人北海道事業承継センターとの連携による事業承継支援の取組み 【北星信用金庫（北海道）】

■ 取組み内容・成果

当金庫は、事業承継支援の外部専門機関である一般社団法人北海道事業承継センター（以下「HBSC」という）と平成28年4月に業務提携を締結し、事業承継支援に取り組んでいる。



HBSC との連携による事業承継支援として、職員研修や顧客向けセミナーの開催、個別同行相談をおこなっている。

研修は、人材育成・職員の事業承継支援への理解を高めることを目的におこなっており、平成28年度は4回実施。

セミナーは、事業者へ事業承継への意識啓蒙を目的におこなっており、平成28年度は2回実施。

個別同行相談は、HBSC 専門家と職員が事業者を同行訪問し、事業承継について考える機会を提供するとともに事業承継課題への具体的な気付きを提供している。事業者からの満足度も高く、リレーションづくりに寄与している。同行訪問によって職員のスキルアップにもつながっている。平成28年度は57先・60回実施。

HBSC と道東・道北の8信用金庫（北見・帯広・北星・網走・遠軽・北空知・釧路・大地みらい）は、事業承継支援の連携を目的とした“しんきん支援ネットワーク”を発足している。同ネットワークは、事業承継支援のノウハウ共有、情報交換の促進、M&A マッチング促進を目的としている。

上記のほか当金庫では平成28年4月より「事業先応援定期積金つなぐ力」の販売をおこなっている。事業者を対象とした定期積金で、契約特典として HBSC 発行の事業承継小冊子「失敗しない事業承継シリーズ1～3」を配布している。事業者へ事業承継啓蒙をおこなうとともに、職員が個別同行相談を提案する“きっかけ商品”として活用している。平成28年度は369件1,615百万円の販売実績。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

一般社団法人 北海道事業承継センター

<役割>

- ・ 事業承継セミナーの講師
- ・ 個別同行相談による事業承継に関する相談業務
- ・ 親族内承継、社内承継の諸課題解決のためのコンサルティング
- ・ “しんきん支援ネットワーク” による M&A 支援およびマッチング

地域再生ファンドを活用した事業承継
【桐生信用金庫（群馬県）】

■ 取組み内容・成果

＜取組に至った経緯＞

昭和42年に創業したA社は、地元若者向けレストランとして、リーズナブルな価格帯でハンバーグステーキを提供する業態が受け、一時は3店舗を経営。また、別業態（フランチャイズ店）2店舗を擁するまで成長するに至る。

その間、親族が経営する関連会社を設立し、不動産管理部門と飲食部門を別会社にするなど順調に見えたが、レストランの3店舗目が大型設備投資であったため、債務過多の状況は否めず、徐々に資金繰りが悪化。次第に延滞発生、条件変更を繰り返すようになる。その後も不採算店舗の閉鎖を行うなど立て直しを図るも業況の回復には至らず、信用保証協会代位弁済、一部店舗（不動産）の任意売却を行い、当金庫とは残債務の返済スキームを計画する段階になる。

＜当金庫の取組み＞

債務者の状況を精査すると、不動産管理会社となっていたA社（当金庫の貸付・担保あり）は清算となっており、飲食部門のB社（当金庫の貸付あり）も実態は無く、親族が経営するC社（金融債務なし）が黒字3店舗を営業していることが判明。経営陣は営業を続けたいが、当金庫が担保付にて債権譲渡した場合、営業継続は困難になるとの不安を表明。当金庫もこのまま、少額弁済の継続は選択できないことから、再生型の債権譲渡の道を模索することとなる。

＜再生ファンドの活用＞

数社の再生型サービサーに相談したところ、あおぞら債権回収(株)より、同社が設立に関与している「ぐんま中小企業再生ファンド」の活用を提案される。

当該ファンドは、県内の金融機関が共通利用できる本県専用の再生ファンドであり、対象は本業が堅調だが、過大な設備投資などで借入金が膨らみ経営が厳しい中小企業となっている。雇用や取引先への影響など、地域経済活性化の効果が対象を選ぶ判断材料のひとつとなる。

＜再生スキームによる効果＞

A社・B社のファンドへの債権譲渡により、結果的にC社（経営陣の後継者が代表）への円滑な事業承継・資産譲渡が行われる。つまり、金融債務の圧縮、使用不動産の安定、保証人達の雇用確保である。

また、当地における同社の屋号知名度は高く、現況の3店舗なら十分に存続可能であるとの判断が得られたものとも考える。

<今回の結果を踏まえて>

従来、当金庫の不良債権の圧縮は、「代位弁済→不動産回収→償却（バルク）」が通常であり、再生の視点が欠けていたものとする。少子高齢化を迎え、当金庫の取り巻く環境も人口減による地域衰退が迫っており、債務者の再生は地域再生にも繋がるとの確信を得る。今後は、こうした支援の取扱事例を増やし、検証を進めたい。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

ぐんま中小企業再生ファンド（あおぞら地域再生株）

<役割>

- ・「取引先企業の再生により地域経済活性化に寄与する」との目的に合致したため、あおぞら債権回収株を通じ当該ファンドとの連携を行う。

事業承継（自社株対策）ローンへの本格的な取り組みを開始
【朝日信用金庫（東京都）】

■ 取組み内容・成果

当金庫では、お取引先の事業承継を支援すべく、平成28年度よりお客さまサポート部のコンサルティング部隊を中心に、「後継者が確定している」企業に対しての自社株承継の提案とそれに伴う融資のご支援を始めています。

まずは営業店とともに個別のお取引先のご事情をよく伺い、自社株移動等の具体的な手順を提案しています。場合によっては、精緻な提案書も提供します。また、株価算定、役員退職慰労金の計算等、高度な税務判断が必要な事項については、お取引先の顧問税理士等からの指導を仰ぐとともに、場合によっては、当金庫の顧問税理士に確認を求める等、細心の注意を払いながら対応しています。

平成28年度中は「種まき」的な活動が主でしたが、平成29年度に入り、上期の半年間で6件・342百万円の融資に繋がり、今後に繋がる案件在庫も積み上がっている状況です。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

取引先顧問税理士・当金庫顧問税理士

<役割>

- ・顧問税理士：税務判断、株価計算等の税務に関する作業

EBO による従業員の事業承継支援 【三条信用金庫（新潟県）】

■ 取組み内容・成果

- ① 親族に後継者がいない事業所（個人自営業）において、従業員が事業を承継するので、その事業譲渡資金を融資して欲しい旨、相談があった。
- ② 事業を譲渡する現経営者、譲り受ける従業員ともにメインバンクは他行であり、当金庫とは全く取引はなかった。
- ③ 事業承継コンサルとして事業承継計画・スキームの立案にかかわっていた(株)にいがた事業承継サポート室の中小企業診断士より、「三条市で営業するなら」ということで、当金庫を紹介していただき融資相談を受けた（*本件の中小企業診断士は、当金庫が行う事業承継や創業に関するセミナーに講師・パネリスト等として協力していただいていた方）。
- ④ 当金庫では、(株)にいがた事業承継サポート室と連携して、事業計画策定を支援するとともに、経営者としての基礎知識を習得してもらうため、三条市と当金庫が共催する創業塾への参加を推奨し参加していただいた。
- ⑤ 融資については、メインバンクと当金庫との競合となったが、当金庫は顧客支援の地域プラットフォームとして普段から連携している日本政策金融公庫、新潟県保証協会との協調融資を組み立てて提案。結果的に当金庫から融資実行となり、新規融資先の獲得につながった。



なお、当金庫では、顧客支援の地域プラットフォームとして、事業承継セミナーや補助金説明会を開催するとともに、平成27年12月にはプラットフォーム共通融資商品として、「創業応援ローン・スタートアップ」の取扱いを開始している（ただし、本事例に関しては、返済期間の関係でこの商品を利用していない）。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

(株)にいがた事業承継サポート室・日本政策金融公庫・新潟県信用保証協会

<役割>

- ・(株)にいがた事業承継サポート室：事業承継計画・スキームの立案
- ・日本政策金融公庫、新潟県信用保証協会：資金支援

事業承継を見据えた経営改善計画書策定を支援し、取引深耕に結び付けた事例
【高岡信用金庫（富山県）】

■ 取組み内容・成果

当庫T支店の支店長は、サブ取引先の漆器製造業を営むK社社長より、「後継者に現場を任せるまでになっているが、資金繰りに苦労している現状のままでは、全面的な事業承継が躊躇される。」と相談を受けた。

K社の資金繰りは、工場新設等（昭和53年新設、その後増設）の借入返済負担が大きく、その穴埋めのための新規借入を繰り返すうちに月々の返済額が増加するという悪循環をきたしていた。

支店長は、受注の安定性、社長の誠実な人柄・経営振りや、新商品開発への取組み、後継者の存在等から、K社は事業継続を支援すべき先であると判断し、既存借入金の取りまとめ・長期化による返済額軽減を図ることで、今後の資金繰りは大幅に改善されると考えた。そのためには、富山県経営改善支援センターを活用した経営改善計画策定支援を実施すべきと判断した。

しかし、サブ取引の当庫が単独で対応しても効果は限定的で、社長の抱える経営課題の根本的な解決には至らない提案となるため、支店長はメイン取引先であるH行の協力が欠かせないと考え、当庫の融資部に相談した。融資部は、K社、H行と協議の場を持ち、H行と連名で経営改善支援センターに利用申請することで協力を求めた上で、経営改善計画は当庫と専門家（一般社団法人富山県中小企業診断士協会所属の中小企業診断士）が主導して策定していくようアドバイスを行った。

計画策定途中、後継者が、「今後計画通りの実績をあげられなかった場合に、金融支援を受けることが困難になるのではないか。」との不安を抱かれたため、支店長、保証協会担当者、融資部職員でK社を訪問し、「資金繰り支援こそが本事業の目的で、資金調達に支障をもたらすものではなく、少なくとも、当庫と保証協会は引き続き支援していく方針である。」ことを社長と後継者に伝え、理解を得た。計画策定後、後継者は、メイン先を含む他行へ計画骨子の説明と協力依頼のため訪問し、「これまで社長任せにしていた金融機関との折衝、資金繰り等について関与し、理解を深めることができた。」と、本事案を機に、今後の自社の資金繰りに関与していく旨の意思表示をした。

T支店は、社長の抱く課題の解決に協力できたほか、社長・後継者と達成感を共有したことで、メイン行に先駆けて後継者と信頼関係を構築でき、取引関係をより強固なものへと深めることができた。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

- ① 富山県経営改善支援センター
- ② 富山県信用保証協会

<役割>

- ① 条件変更や新規融資等の金融支援が必要な中小企業・小規模事業者が、国の認定を受けた外部専門家（認定支援機関）の支援を受けて経営改善計画を策定する場合に、計画策定支援に要する費用総額の2/3（上限200万円）までを負担する。
- ② 「とやま中小企業サポート事業」にて、経営改善・資金繰り・再生に関する相談を行い、また、経営改善計画書策定支援に要する費用の助成制度として顧客負担額の1/2を負担する。

信金キャピタル(株)との連携による事業承継型 M&A
【沼津信用金庫（静岡県）】

■ 取組み内容・成果

総合ビルメンテナンス業を営む取引先（与信取引なし）から、後継者がいないため会社を引き継いでくれる先を探したいとのことで、当庫営業店を通じて経営支援課に情報が入り、平成28年1月に初回面談を実施した。

面談の結果、長男に会社を継がせる予定でいたが経営者としての手腕がないと代表者が判断し、また他にも社内に適切な後継者人材がいないことを聞き取り、事業譲渡を検討することとなった。売上規模、資産状況を検討した結果、当庫営業区域及び県内で譲受希望企業を探すのは困難であるとの結論となり、信金キャピタル(株)に仲介を依頼した。平成28年2月9日に信金キャピタル(株)と同行訪問を開始、企業価値の評価・提案準備までに8回、譲渡先の探索・提案で9回、条件交渉・基本合意を経るまでに10回の面談を実施した結果、平成29年2月24日に株式譲渡契約を締結するに至った（延べ訪問面談回数28回）。

譲渡側としては、役員の手順な退出と退職金の受給による今後の生活の安定、譲受側としては、新たな市場の開拓と事業拡大が図られ、また当庫としては、取引先の減少を免れ、新規与信の発生、地域にとっては従業員100人の雇用が維持された。譲渡側、譲受側、当庫、地域にとって M&A のメリットを最大限活かした事例となった。

■ 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)

<役割>

- ・ 本件は、純資産が多いためと M&A の売買金額が多額となることが想定されたことから、企業評価（株式譲渡価額の算定）や契約書等の文書の作成を慎重に行う必要があり、その部分について信金キャピタル(株)の専門的知見を活用した。M&A 交渉が進むにつれ代表者が心理的に不安になる場面があり、そのようなケアは地理的に近い立場にある当庫が、専門分野については信金キャピタル(株)が担当するという役割分担を行い、クロージングを迎えることができた。

酒類小売業（個人事業主）の事業承継支援
【東濃信用金庫（岐阜県）】

■ 取組み内容・成果

酒類小売業の事業主（67歳。以下「甲」という。）には子供がおらず、20年勤続の従業員（44歳、事業主の姪の夫。以下「乙」という。）が事業承継を希望されたことから支援を開始。いわゆる街の酒屋さんであるが、店売り、配達その他、乙が中心となってインターネットによるヴィンテージワイン販売事業を10年以上継続・発展させてきており、全体売上60百万円のうち、2割をこの部門で占めていた。

当金庫では、本事業者は、インターネット販売の拡大や地元の酒造メーカーとの連携による海外展開を行うなど、今後の事業拡大により地元経済への貢献が期待できる企業であり、かつ、乙の事業主としての資質を評価したことから、「本人の相続対策」、「酒販免許引継ぎ、事業拡大に向けた信用度向上を前提とした法人成り」、「事業承継に伴う金融機関借入のリファイナンス」、「事業継続のための補償対策（保険）の確認」—など、事業承継に資する総合的な提案を行った。

取組みの結果、甲、乙両名出資による合同会社の設立、乙の妻を養子縁組することによる資産分散回避の方向性を決定。また、これまで資金調達について証書貸付中心で毎月返済負担が大きかったものを正常運転資金内で短期貸付に切り替えるというリファイナンスを提案することによって、他行証貸の肩代わりを目的とした新規与信10百万円を実行した。

本件は、リファイナンスにより返済過多の状況を改善させ、事業に集中できる環境を整えたことで従業員の事業承継に対する不安を払しょくできた好事例である。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

商工会議所・司法書士

<役割>

- ・商工会議所…協働支援（エキスパートバンク制度、事業引継ぎ支援センター）
- ・司法書士…法人成りスキームアドバイス

国内初となるナチュラルチーズ共同熟成庫の建設、運営 【帯広信用金庫（北海道）】

■ 取組み内容・成果

グローバル化の進展から、十勝の農業や関連産業の将来的な不安が強まる中、十勝産品の品質向上による高付加価値化やブランド化を図り、農業の持続性を高めることを目的に、産学官・農商工と金融、マスコミ等が参画・連携し、地域を挙げて「十勝品質の会」を2012年に結成した。同会では、ナチュラルチーズをはじめ、小麦製品、豆、ハム・ソーセージ等を対象に取り組みを開始した。当金庫は、同会発足の当初から主力メンバーとして、一連の企画・立案に参画した。



「十勝品質の会」は、取組みの第一弾として、原材料や製法の基準を定めた“共通チーズ”の製造に着手するとともに、同会のメンバー等を核とする「十勝品質事業協同組合」を2015年5月に組成し、十勝ならではの熟成タイプの高付加価値ナチュラルチーズの開発を行った。同組合では、中小チーズ工房が過大な設備投資を行うことなく量産体制を構築し、併せて共通チーズの品質確保が可能となるよう、販路の開拓とともに日本初となるナチュラルチーズの共同熟成庫の建設、運営を行うこととした。



2016年には、プロトタイプの共同熟成庫を帯広市内中心部の飲食店内に建設。管内のチーズ工房7社から品質基準を統一した原料（グリーンチーズ）を調達して共同熟成庫で磨きと熟成を繰り返す、「ラクレットチーズ」の製造を開始し、同年8月には国産第1号となる共同熟成されたチーズが完成した。

2017年1月には、十勝川温泉地域内に本格的な大型共同熟成庫を建設。そこでは、同年2月からモール温泉水（植物起源の有機質を含んだ温泉水）で磨きを繰り返して製造した新たなラクレットチーズである「十勝チーズモールウォッシュ」の製造を開始した。

当金庫は、共同熟成庫の建設にあたり、設備投資を含む事業計画や資金計画など経営全般のアドバイスを行ったほか、資金支援も実施。また、ビジネスマッチングや商談会出展を斡旋するなどして、国内外の販路拡大支援も行っている。

3 金庫が連携して作成した旅行モデルコースを全国へ PR
【会津信用金庫（福島県）】

■ 取組み内容・成果

当金庫は、山形県の米沢・山形の2信金、信金中央金庫、東武トップツアーズの4者と連携し、会津・米沢・山形観光モデルコース「“あい”が沢山～会津・米沢・山形の旅～」を作成し、全国の信用金庫に地域の魅力をPRした。

当金庫では、これまで観光案内DVDや冊子を作成し、観光誘致活動に取り組んでいるが、本モデルコースは、平成28年の北海道新幹線の開通や仙台空港の民営化、更に平成29年4月から東武鉄道の新型特急が浅草から会津の玄関口である会津田島駅まで乗り入れが決定し、観光には欠かせない高速交通機関が整備されたことを機に、全国各地から広く観光客を誘致することで、3地方の地域活性化を繋げることを目的として作成したものである。

本モデルコースの概要としては、2泊3日の行程で山形地方から会津地方へ抜ける2コースおよび会津地方から山形地方へ抜ける1コースの計3コースのほか、信用金庫取引先の宿泊施設、食事処、土産処を多数掲載しており、信用金庫だからこそ知っている地域の魅力を味わえる内容となっている。

当金庫が、これまで取組んできた観光誘致活動で、東日本大震災以降、関東地区の信用金庫を中心に27,000人を超える観光客を会津に誘致しているが、今回の取組みは、県外の信用金庫や旅行会社と連携することで、これまでも増して誘客効果が高いものと見込んでいる。今後においても、本モデルコースや当金庫作成の観光案内DVD・冊子を活用し、観光客誘致による地域経済の活性化に取り組んでいく方針である。



■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

東武トップツアーズ

<役割>

- ・本モデルコースとパンフレットの作成
- ・本モデルコースのプロモーション協力

地域活性化を目指した H. I. S. ならびに湘南モノレールとの連携
【湘南信用金庫（神奈川県）】

■ 取組み内容・成果

当金庫の営業地域である湘南モノレールの沿線は、住宅地が多いという土地柄、観光客向けのパンフレットに当地域の飲食店や土産物店等の情報が掲載されにくいという課題があった。

そこで、当金庫は、湘南モノレール沿線を中心とした地域情報の発信力を強化し、地域格差の改善と地域全体の活性化を目指すべく、平成29年2月に株式会社エイチ・アイ・エス（以下「H. I. S.」という。）及び湘南モノレール株式会社との間で覚書を締結した。

具体的な取組みとしては、湘南モノレール沿線の観光情報の発信機能や飲食店などで使用できるクーポンの発行機能等を有する H. I. S. のスマートフォン用ソフトウェア「H. I. S. クーポン」（年間約120万人が利用）を活用することで、より多くの観光客等に対して、小さいながらも魅力ある事業者の情報を届けている。

当金庫では、湘南モノレール株式会社とともに、「H. I. S. クーポン」の認知度向上に向けた取組み等を推進していくこととしている。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

株式会社エイチ・アイ・エス、湘南モノレール株式会社

<役割>

- ・株式会社エイチ・アイ・エス：「H. I. S. クーポン」の提供旅行者への告知
- ・湘南モノレール株式会社：近隣住民・企業への告知

柏崎しんきん特別限定クーポンの発行
【柏崎信用金庫（新潟県）】

■ 取組み内容・成果

1. 本企画概要

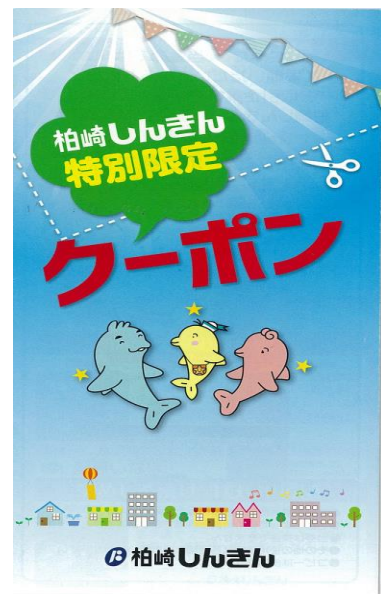
(1) 趣旨

当金庫は「地域やお客様に対する積極的な情報発信」を掲げ、その活動の一環として本企画を実施した。本企画は「お取引先企業様と柏崎市市民を結び地域の活性化」をコンセプトに据え、以下の点を主目的として実施している。

- ①お取引先企業様に、当金庫を媒体とした新たな情報発信の機会を提供する
- ②本企画を契機として地域経済の向上に繋げること

(2) 概要

名称：柏崎しんきん特別限定クーポン
実施期間：平成28年5月1日（日）～平成29年3月31日（金）
実施内容：当クーポンを利用し参加店において割引や各種サービスを受けることができる



2. クーポン内容

(1) 対象企業

- ・市内事業者
 - ・当金庫主催の創業塾入塾者で創業した事業者
- ※上記、事業者は当金庫との取引有無は問わない

(2) 対象商品

上記対象企業が販売する商品およびサービス

(3) クーポンサービス（割引等）の内容

クーポンによるサービス（割引等）内容は、参加事業者が決定する
※当金庫はサービス、割引等の補てんは行わない

3. クーポン実績

(1) 参加企業数：33社

(2) 配布対象者：年金予約及び受給者、出資会員、各営業店の支援団体、当金庫主催の創業塾卒塾生、定期預金新規契約者など

(3) 配布件数：約15,000部を配布

(4) 利用実績：利用枚数 1,681枚
利用金額 2,614,998円



4. 活用方法、その他

- ・新規顧客の開拓ツールとして利用。
- ・平成29年度については、クーポン事業を柏崎市の地域活性化事業と連携し市内全世帯、約40,000戸に配布し参加企業及び利用実績を増加させたいと考えている。

地域資源である七尾城を活かした地域振興への取組み（七尾城プロジェクトの実施）
 【のと共栄信用金庫（石川県）】

■ 取組み内容・成果

平成28年11月に、合同会社攻城団（お城めぐりサイト）、七尾商工会議所、当金庫などが連携し、地域資源である日本100名城の「七尾城」を活かした地域振興事業の取組みを開始した。

具体的には、地元の七尾東雲高等学校と協力し、平成29年6月～7月にかけて、七尾城と市内散策のモデルコースと手書きマップを作成したほか、8月には市民向けマップ完成発表会とガイド研修、9月には高校生によるマップを使ったガイドを実施した。

本プロジェクトは、お城めぐりサイト攻城団の発信力を活かし、全国のお城好きにダイレクトにアプローチすることによって、七尾城を訪れる観光客を増やし、市内観光を促進することで、滞在時間と消費単価アップにつながるものと期待している。さらに、本プロジェクトを通じて、地元高校生や地域住民が地域資源である七尾城の魅力を再発見し、地域に対する愛着を深めることによって、交流人口拡大に繋がりたいと考えている。



* 本プロジェクトは、平成28年いしかわ産業化資源活用推進ファンド（石川県）に採択された。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

合同会社攻城団・七尾商工会議所・はろうななお（ボランティアガイド）
七尾東雲高等学校等

<役割>

- ・合同会社攻城団（全国のお城好きに七尾城の魅力やモデルコースなどをダイレクトに発信）
- ・七尾商工会議所（七尾城と周辺観光施設等の協力要請や飲食店などとの連携）
- ・はろうななお（高校生のガイド研修など）
- ・七尾東雲高等学校（手書きマップづくり、市民向け発表会、ガイド実践など）

まちづくり会社の設立支援および事業支援
【大和信用金庫（奈良県）】

■ 取組み内容・成果

当金庫の本店所在地である桜井市において、平成28年6月に「桜井まちづくり株式会社」が設立された。当地のまちづくり団体役員、商工会会長、地場産業である木材協同組合理事長と当金庫会長（設立当時は理事長）の計7名が発起人となり、資本金210万円でスタートした（その後の追加出資の募集により現在は資本金1,000万円となり、うち当金庫および会長個人の出資額は計100万円である）。なお、同社は平成



28年9月に都市再生推進法人（都市再生特別措置法に基づき、地域のまちづくりを担う主体として、市町村が指定する法人）の認定を受けている。

同社に対する支援として、当金庫は法人設立前から地元まちづくり団体および商工会、市との打合せや他地域への事例視察にも参加した。また、設立後は同社の事業計画策定について、連携する㈱地域経済活性化支援機構（REVIC）とともに打合せに出席している。

桜井市は、最古の神社である大神神社をはじめとした多くの寺社仏閣など、歴史ある古き良き地域資源を有しており、同社は「桜井らしさ」を活かし、国内外からの訪問を促すことで地域の活性化と雇用の創出につなげることを目的としている。平成29年度においては、地域の空き物件の利活用によるコミュニティカフェ事業、レストラン事業、宿泊事業に加え、桜井市のふるさと納税商品企画および運営事業を計画している。コミュニティカフェは4月5日に既にオープンし、地域活性化への期待から多くのマスコミにも取り上げられた。同カフェはオープンから3ヶ月が経過したが、客入り状況は良好で計画以上に売上が推移している。また、同カフェオープン後周辺では飲食店等4つの店舗がオープンしており、廃れた街のイメージも少しずつ変化を見ている。

なお、同社の空き家改修事業は補助金を活用した事業であるが、自己資金部分については当金庫の融資および REVIC 等と組成した「やまと観光活性化ファンド」からの投資により支援している。コミュニティカフェについても設備資金および当面の運転資金について当金庫が融資支援を行った。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

(株)地域経済活性化支援機構

<役割>

- ・ 専門家によるコンサル業務および観光活性化ファンドからの投資

神河町でのお茶園継業セットアップ事業 【但陽信用金庫（兵庫県）】

■ 取組み内容・成果

平成27年5月に神崎郡神河町のお茶生産組合がお茶園の廃園を決定していることを聞いた。また一方で地域住民がお茶園を継続させたいとの強い思いを持っていることを確認した。こうした動きに対して、当金庫は地域資源の活用を図るとともに継承者に事業を譲り渡すことを目的として、兵庫県立大学とデザインやブランド化で連携し、地元バス会社とは販売や将来の体験観光等を視野に連携を



を行い、お茶園の維持と製品の製造、ブランド化、販路開拓についての支援を開始した。また、新規就農者を募集し引き継ぐまでの短期間、地元住民が生産、販売を行うにあたり、運営する組織の設立（LLP）を全面的にバックアップし、平成28年6月には『仙霊茶』の販売を開始、神河町内で16店舗、姫路市内など7店舗で販売できている。また、長く関係が途絶えていた京都の宝鏡寺とも再度『仙霊茶』でつながりを持つことができた。

『仙霊茶』は同地で約300年前に栽培が始まり、京都の宝鏡寺の宮様から『仙霊』の名を賜った歴史がありブランド力を持つお茶である。維持・管理等の活動は補助金や交付金などの公的資金は利用せず、地域資源の存続を支持する方々の強い熱意による物的・人的協賛により運営している。

今後は、組合員として加わっている新規就農目的の青年が継承する予定となっており、事業継承後は、さらなる販路拡大と収益向上に向けハードとソフトの両面で支援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>

兵庫県立大学 地域創造機構

<役割>

- ・お茶園継業のための新しい仕組みの構築による活動支援とブランディングやデザインの支援

「高梁川流域圏の持続的発展に向けた連携に関する包括協定」の締結
【水島信用金庫、玉島信用金庫、備北信用金庫、吉備信用金庫（岡山県）】

■ 取組み内容・成果

（一社）高梁川流域学校は、大学、企業、地域団体、自治体などと連携して、流域の自然や歴史、文化及び産業を「地域教育」の教材とし、持続的に提供することを目的としている。これらの活動を通じて、「学校教育」や「家庭教育」の補完や若い世代の郷土愛、地域への誇りを醸成し、自治体や企業の人材育成研修を実施していき、将来は風土ツーリズムとしての地域観光プログラムの事業化を目指している組織である。

高梁川流域学校と高梁川流域に本店を持つ4信金（水島、玉島、備北、吉備）は、それぞれの地域におけるお互いの情報、およびノウハウを結びつけること等を通じて、高梁川流域圏の持続的発展に貢献することを目的として、平成28年12月6日付で「高梁川流域圏の持続的発展に向けた連携に関する包括協定」を締結した。

その最初の事業として、高梁川流域応援定期「高梁川の恵み」を発売し、募集総額20億円の0.03%を高梁川流域学校に対して寄付を行った。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

4信金及び高梁川流域7市3町等

<役割>

- ・それぞれの組織が持つ情報やノウハウを結びつけて、地域全体の持続的発展を目指す。

「平成28年熊本地震」からの復旧・復興のためのグループ補助金の
申請支援等
【熊本第一信用金庫（熊本県）】

■ 取組み内容・成果

「平成28年熊本地震」は、熊本県内信用金庫及び金庫取引先に対し、多大な被害をもたらした。その中で、地域経済・雇用の早期回復を図ることを目的として、熊本県から被災企業等を対象とした「熊本県中小企業等グループ施設等整備補助事業」の取り扱いが開始された。

当金庫は、地域貢献の一環として、このグループ補助金を活用することを決定。金庫内にグループ補助金チームを立ち上げ、当金庫がグループ代表となり迅速にグループの組成を行い、共同事業の策定及び申請書類の作成支援を行った。具体的な取り組みとしては、被災された事業者の「グループ補助金を利用したいが内容が分からない」、「申請方法が分からない」、「参加出来るグループが見つからない」等の声を受けて取引先を中心に呼びかけ、グループを組成した。グループ参加者へは、説明会、個別相談、申請書類の作成支援等を実施し、同時に補助金が交付されるまでのつなぎ資金融資対応を行った。

<支援実績>

平成28年7月 第1回グループ補助金認定申請（グループ構成員21者、補助金申請予定額 約10億円）
平成28年9月 第2回グループ補助金構成員追加申請（追加グループ構成員45者、計66者、補助金申請予定額 約15億円）
平成29年3月 第3回グループ補助金構成員追加申請（追加グループ構成員13者、計79者、補助金申請予定額 約16億円）
（参考）平成29年10月の熊本県の申請締切時点で、当金庫グループは計87者、補助金申請予定額は24億円の規模となった。

■ 外部連携先およびその役割

<外部連携先>

熊本県よろず支援拠点

<役割>

- ・よろず支援拠点出張相談会におけるグループ補助金申請書作成支援。