
当金庫における中小企業支援等に関する取組事例

平成21年2月20日

多摩信用金庫

目 次

| | |
|-------------------------------|---|
| I. たましん「平成21年度短期経営計画編成方針」(抜粋) | 1 |
| II. たましんの支援活動一覧 | 2 |
| III. 中小企業支援等に関する具体的取組事例 | 8 |

I. たましん「平成21年度短期経営計画編成方針」(抜粋)

地域社会の繁栄、くらしの安心を実現する価値創造を目指して
～お客さまと金庫の足元の現状を認識し、『今そこに在る危機』に対して瞬時に行動を起こす～

優先行動計画

- I. お客さまとの接点を強め、危機感とスピード感を持って徹底した課題解決への取り組みをする。
- II. お客さまの喫緊の課題に対して瞬時に対応し、最大に力を発揮する態勢を整える。

《主要施策》

◆お客さまの課題を解決する徹底したビジネスモデルの実践

- 営業活動の阻害要因や、環境の変化を徹底的に分析した重点地区政策による、マーケティング体制の整備
- 地域経済の活性化、企業・事業所の課題解決へ向けた多摩地域の連携拠点としての態勢の確立と取り組み強化
- 個人のライフステージ・ライフプランに応じた資産形成・運用・調達の金融サポート
- 「くらしの安心」を実現するコミュニティ・ネットワークとしてのサポート体制の充実
- 環境負荷低減への積極的な行動と環境金融での地域社会への貢献

◆経営管理とガバナンスの強化

- 地域社会と金庫の成長・発展を創造するための最適な経営資源の配賦
- 統合的リスク管理態勢の整備によるガバナンスの強化
- 信用リスク・金利リスク管理の高度化による適正な収益の確保
- コンプライアンスの徹底による信頼性の維持
- 顧客保護管理態勢の高度化
- お客さま・職員・地域社会への積極的な情報開示

◆「地域社会の繁栄に向けた成長戦略」を実現する活力ある職場環境と職員の能力アップ(略)

Ⅱ. たましんの支援活動一覧

企業支援(1)

・多摩地域 地域力連携拠点の運営

経済産業省からの委託事業として、地域内事業所の課題に対し内外のネットワークを活かした支援

・多摩ブルー・グリーン賞の選考・表彰、および多摩ブルーグリーン倶楽部の運営

- ・地域内中小企業の活性化のため、優れた技術やビジネスモデルを持つ企業を表彰
- ・受賞企業と関係する支援団体の継続的な連携のため「多摩ブルーグリーン倶楽部」を設立
- ・「多摩ブルーグリーン倶楽部」例会を開催等、継続的に支援
- ・平成17年2月に社団法人日本フィランソロピー協会主催「企業フィランソロピー大賞」において、「多摩ブルーグリーン賞」などの企業支援等の取組が評価され、特別賞「コミュニティー・フィランソロピー賞」を受賞

・法人総合サービス「BOB」

取引先企業の経営・営業・総務・人事など、様々な悩みに応えるためのサービスを提供

- ・BOBセミナー開催
- ・ざっくばらん交流会の開催
- ・税務・法務相談会の開催
- ・新入社員集合研修
- ・ビジネスマッチング情報誌「たまNAVI」の発行 等

・ビジネスマッチングイベントの開催・協力

- ・多摩の物産&輸入品商談会
- ・たま工業交流展
- ・マッチング個別商談会
- ・府中テクノフェア
- ・ワークチャンスフェア

・担保・保証に過度に依存しない融資手法による資金供給

- ・中小企業が抱える課題を共有し、定性面に重点を置き事業価値を評価した上で必要資金を供給
事業再生支援融資「Winバリューアップ」
事業成長支援融資「Winグローアップ」

企業支援(2)

・産学連携

- ・産学連携ビジネスDAYin一橋大学の開催
- ・東京高専deサイエンスフェスタの開催
- ・明星大学合同就職セミナーの開催
- ・「学生がつくる中小企業ホームページグランプリ多摩」の開催
- ・インターンシップの受入(毎年夏季に10名程度)
- ・日本大学における寄付講座への講師派遣
- ・産学連携協定の締結(明星大学、東京高専、日本女子体育大学)

・社団法人 学術・文化・産業ネットワーク多摩(ネットワークTAMA)との連携

- ・事務局への人材派遣
- ・各種イベントの共催・連携

・経済産業省・中小企業基盤整備機構との人事交流

・創業支援

- ・インキュベーション施設「ブルームセンター」の運営
- ・地公体創業支援施設へインキュベーションマネージャーを派遣
- ・創業セミナー「ブルーム交流カフェ」の開催

・海外ビジネスミッションの開催(中国、台湾)

- ・ミッション参加者向け中国セミナー開催

・貿易投資相談ニュースの発行

・マネーマーケットマンスリー、ウィークリーの発行

・経営者研究会の運営

・新春講演会の開催

・たましん地域経済研究所の運営

- ・取引先の景況調査
- ・季刊誌「多摩けいざい」の発行

個人支援(1)

・コンサルティング特化型店舗の設置

平日の夜や週末に金融に関する相談が受けられるようコンサルティング特化型店舗「すまいるプラザ」を開設

- ・国立・武蔵村山・立川・吉祥寺・めじろ台(21年4月)の5カ所へ開設
- ・お金にまつわる各種セミナー「すまいるセミナー」の開催
- ・国立・吉祥寺には授乳室を設置
- ・ペット保険の取扱

・子育て支援

・夏休み親子自然体験の開催(平成19年檜原村、20年奥多摩町にて)

親子で多摩地域の自然に親しみ、子供たちが自然に触れ、保護者が子育ての楽しさを感じる機会を提供

- ・親子向けミュージカルの開催
- ・子供金融教育の実施
- ・地元中学・高校・養護学校からの職業体験学習の受入
- ・子ども110番の家への登録、ステッカーの掲示

・「健康コーナー」の全店配置

各店に体組成計・血圧計設置

・多摩らいふ倶楽部の運営

「健康」「学ぶ」「遊ぶ」「地域」をテーマに様々なプログラムを提供

- ・地域情報誌「多摩ら・び」の発行
- ・在宅健康管理サービス「健康日記」の提供
- ・提携病院への人間ドック受付と斡旋
- ・生涯学習講座「多摩カレッジ」の開催
- ・会員向けイベントの企画・実施

・アマチュアゴルフトーナメント多摩カップ開催

個人支援(2)

・たましんトラベルサークルの実施

お客さま向けの国内・海外旅行を企画実施

・特定非営利活動法人 遺言相続リーガルネットワークとの連携

・高齢者・障害者の方への対応

- ・店舗入口のバリアフリー化
- ・椅子付き低記帳台の設置
- ・簡易筆談機・助聴機・老眼鏡・杖置きを設置
- ・ATM画面を見やすい大きめの画面(ユニバーサルデザイン)へ変更
- ・音声ガイダンス付ATMの順次設置
- ・サービス介助士資格の取得者を全店に配置
- ・見やすく書きやすい大きめの伝票への変更
- ・社内報・社内ビデオによる職員向け手話教育の実施

・お客さまの声を活かすしくみ

- ・お客さまの声対応システムの構築
窓口やお客さま担当が聞いたお客さまの声は「お客さま対応規程」に基づき、営業店より端末入力
コンプライアンス主管部署に報告され、必要に応じて協議・改善方針を策定。社内ビデオを作成し職員
教育を実施
- ・店頭アンケート
- ・DMによるアンケート(新規融資利用時、リスク性商品購入時)

地域支援

・地方公共団体・NPOとの連携・支援

- ・PFI事業への参加
- ・NPO事業支援ローンの販売
- ・多摩らいふ倶楽部の地域情報誌「多摩ら・び」の発行にあたって、地域情報の取材・執筆を市民団体・NPOと連携

・各種協賛

- ・多摩さくら百年物語フォーラム
- ・春うらら桜ウォーキング
- ・立川音楽祭、立川マラソン、昭和記念公園花火大会
- ・ファーレ立川芸術町
- ・ガスパール・カサドチェロコンクール

・地域企業への職員出向人事交流

・各店舗における地域祭事・清掃活動・マラソン等への参加

・財団法人たましん地域文化財団

- ・たましんギャラリー・美術館の運営(本店9階・国立支店5階・御岳)
2004年全国信用金庫協会社会貢献賞「Face to Face賞」受賞
- ・季刊誌「多摩のあゆみ」の発行
1998年全国信用金庫協会社会貢献賞「Face to Face賞」受賞
- ・「多摩のあゆみ」等のたましん地域文化財団の活動が評価され、メセナ大賞「メセナ地域賞」を受賞

・多摩・武蔵野検定への協力

- ・企画全般、検定委員・実行委員の派遣等の協力

・「たましんカップ」少年サッカー大会の開催

・武蔵野市少年野球大会協賛

環境関連

- ・環境対策委員会の設置(本部11部室より19名の委員により構成)
- ・環境理念・環境方針の制定とディスクロージャー誌・ホームページによる開示
- ・職員向け冊子「環境配慮行動計画」の作成・配布により職員の環境意識を啓蒙
- ・エコ検定受験の推奨(合格者への奨励金を設定)
- ・環境関連融資商品の販売
 - ・住宅ローン「環境サポート優遇」
 - ・マイカーローン「アクセル・デュオ」
 - ・「東京都中小企業環境配慮取組支援融資」
- ・チームマイナス6%への参加
- ・東京都環境局による「太陽エネルギー利用拡大プロジェクト」への参加
- ・「クール・ビズ」「ウォーム・ビズ」の実施
- ・当金庫年金受取顧客へのエコバック配布
- ・環境カレンダーの配布
- ・営業車両のハイブリッド車への順次入替

職員向け

- ・障害者雇用
 - ・ハローワーク主催の障害者就職面接会へ参加し採用を促進(法定障害者雇用率は毎年クリア)
- ・パートタイマー・特別嘱託職員の正規社員への登用
 - ・パートタイマー職員を特別嘱託職員へ、特別嘱託職員を職員へそれぞれ登用試験を実施
- ・役職員および家族向けメンタルヘルス相談サービス
 - ・「こころのサポートシステム」と「セーフティネットサービス」の2つのサービスを設置。専用フリーダイヤルにて専門家のカウンセリングを受診可能
- ・裁判員休暇制度の制定

Ⅲ. 中小企業支援等に関する具体的取組事例

1. 企業・事業所企業・事業所向け 付加価値融資取組事例

事例（１） A株式会社

○業 種：化粧品・紅茶の販売

○資本金：1,000万円 ○売上高：1億300万円 ○従業員数：7名

○取組時期：平成20年7月

○主要課題

- ①当金庫地区内の主要駅前にある紅茶販売店の黒字化
- ②財務キャッシュフローの改善

○具体的な支援策

①については事業計画書の作成を提案し、売上の増加策と経費削減の両面で計画を立案。ネット販売の強化を目的に、当金庫取引先であるホームページ制作会社を紹介した。制作会社の指導の下、新たなホームページが完成し、紅茶売上げの増加に貢献している。また、同社店舗名の登録商標実現のため、専門家を紹介し、現在実現に向けて手続き中となっている。

売上げについても前年実績を12.3%上回り、黒字転換を果たした。

②については事業計画書立案後、約6ヶ月間試算表にて事業改善の進捗状況を確認。メインバンクとサブバンクの既存借入金の肩代わりを行い、年間1,200万円の返済額の軽減を図った。

事例（２） B株式会社

○業 種：真空装置、真空部品設計製造（研究開発主導型企业）

○資本金：1,000万円

○売上高：6億7,900万円

○従業員数：15名

○取組時期：平成20年9月

○主要課題

銀行3行を取引金融機関としていた。主要装置の研究開発を進めるため、前期に装置の販売を抑制したところ、直近の決算期において営業赤字を計上する見通しとなり、取引金融機関からの運転資金の対応が急激に厳しくなったため、当金庫への相談となった。

○具体的な支援策

当金庫は、同社の技術力の高さや経営者の事業への取組姿勢を評価し、当面の運転資金の融資を3,000万円実行、直ちに同社開発専門チームにより低価格の新装置の開発に着手した。この試作品は本年4月上旬ごろまでには半導体メーカーをはじめ取引先各社・大学の研究室に向けて販売展開予定となっている。

開発中の装置の販売目処も付き、業績回復の見通しが立ってきたことから、今後は既存の取引金融機関の借入金を肩代わりすることにより、財務キャッシュフローの改善を図っていく。

事例（3） 株式会社C

○業 種：土木造園業

○資本金：2,400万円

○売上高：4億5,000万円

○従業員数：15名

○取組時期：平成20年9月

○主要課題

- ①返済財源の不足によるキャッシュフローの悪化
- ②過剰な債務の返済負担による代表者への依存度の増加

○具体的な支援策

解決に向けた取組みとして、当面の資金不足に対しては運転資金の融資を3,000万円実施し、資金繰りを安定させた。今後は、所有資産の売却による金融債務の圧縮を図るとともに、営業キャッシュフローの改善状況をみながら、主要取引銀行2行の借入金を当金庫が肩代わりすることにより、返済額を削減、財務キャッシュフローの改善を図っていく。

2. 商店街活性化施策取組事例

事例（１） はごろもハローチップ

○発行元：羽衣商店街振興組合

○実施時期：平成14年9月～

○事業概要：

加盟店（32店舗）は、商店街の事務局から、ハローチップを1枚2円（5,000枚単位）で購入する。加盟店は買い物をした顧客へ100円毎に1枚ハローチップを配布する。

台紙に200枚貼ると250円分の買い物ができる仕組みとなる。200枚貼ると1枚2円の計算上400円となるが、差額150円分については商店街の年間のイベント資金に充当し地域へ還元している。

さらに、ハローチップによる販促活動（250円の台紙を350円に）等により購買意欲の促進を行っている。平成19年度年間発行枚数は562.5万枚で、回収率は100%に近く、商店街に浸透している。

○当金庫の協力体制

- ・取扱店舗：東立川支店
- ・取扱業務：加盟店から持ち込まれた台紙の換金業務
個人のお客さまからハローチップで貯まった金額分を現金扱いで口座へ入金
- ・シニアスクエアデーにてプレゼント（100円程度の菓子等）とハローチップ（50枚）の選択可能。
- ・ボーナスキャンペーンの景品のひとつとして並べている。

○当金庫のメリット

- ・同事業への参加により、地元商店街の活性化に貢献

○最近の動向

- ・ ハローチップの取組みに対して NHK からの取材（放送 2 月 10 日）があった。今年から新たな企画として事務局の羽衣商店街振興組合から消費者に量り売り用の容器を配布し、容器を利用して買い物をされた方には、ハローチップを通常よりも多く配布する制度を設けた。スタンプというシンプルな媒体にいろいろなアイデアを盛り込み、今回は環境配慮につながる取組みとなっている。

事例（2） 三鷹むらさき商品券

○発行元 : 三鷹商工会及び三鷹商店会連合会

○実施時期 : 平成 20 年 1 1 月～

○事業概要 :

市内約 30 カ所の事業所（34 箇所ある商店会から 1 店舗選出）にて商品券を市民に販売する。（1,000 円分 × 11 枚つづりを 10,000 円で販売）商品券は市内 550 の加盟店にて利用できる。発行総額を 1 億 1,000 万円分としており、市内商業の活性化を目的としている。

加盟店からの商品券の換金については、当金庫の他 2 信金、1 信組、1 地銀、その他 1 の 6 金融機関にて取り扱う。

○当金庫の協力体制

- ・ 取扱店舗 : 三鷹下連雀支店、三鷹駅前支店
- ・ 取扱業務 : 加盟店から持ち込まれた商品券の換金業務
換金業務は無償で取扱い

○当金庫のメリット

- ・ 同事業への参加により、地元商店の売上増加に貢献。

○最近の動向

- ・利用者の声として、消費者は10%得であることから、かなり好評であったとのことである。商店会としても、利益率は低下するものの、全体としての売上増加につながったことから、三鷹商工会及び三鷹商店会連合会は、再度同様の取組みを検討している。

事例（3） 吉祥寺カード買物券

○発行元 : 吉祥寺活性化協議会

○実施時期 : 取扱開始より10年以上経過しており、カード利用者には浸透している

○事業概要 :

吉祥寺カード（VISA付のクレジットカード、会員数約1,100名）のポイント累積者に対して、1ポイント＝500円／1枚の商品券を顧客に直接郵送にて送付。例えば、同カードを家電量販店や百貨店等の大型店で買い物の際に利用して獲得したポイントを、商品券として地元商店会にて利用できる。

加盟店からの商品券の換金場所は、当金庫の吉祥寺支店のみとなる。

○当金庫の協力体制

- ・取扱店舗 : 吉祥寺支店
- ・取扱業務 : 商品券の換金業務

○当金庫のメリット

- ・換金時の手数料収入は17,040円（平成19年度実績）
- ・同事業への参加により、地元商店の売上増加に貢献。

○最近の動向

- ・大手自動車会社の代理店と吉祥寺カードの提携話が進行中である。

事例（４） 立川南口商店街 I Cカード事業

○事業主体：いろは通り商店街・すずらん通り商店街

○実施時期：平成20年6月～

○事業概要：

立川南口駅前の2商店街で、I Cカード乗車券「Suica」「PASMO」の加盟店として取扱いを開始。26店舗の加盟店にてスタートしたが、今後は2商店街にとどまらず、立川駅南口全域に展開する予定である。

○当金庫の協力体制

- ・カード事業の統括法人となるT T M（株）に当金庫も出資。
- ・加盟店への利用代金の振込を当金庫南口支店が総合振込にて行う（手数料免除）。
- ・加盟店からの加盟店手数料を毎月口座振替をする。

○当金庫のメリット

- ・商店主、当金庫出資により設立したT T M（株）がI Cカード取扱いの機械設置目的で立川市の補助金を申請しており、補助金の入金までのつなぎ融資発生（2,700万円）。
- ・加盟店は当金庫の口座を利用するため、加盟店に入る目的で口座開設から相談業務へとつながっている。

○最近の動向

- ・取扱い開始から約6ヶ月経過、「Suica」「PASMO」のように既存カードを使用できるため、利用率は増加している。今後は加盟店増加と、消費者への認知度を上げるため、PR活動を積極化する予定である。

事例（５） 西東京商工会スタンプラリー事業

○事業主体：西東京商工会

○実施時期：毎年実施 今年で５回目

○事業概要

顧客がスタンプラリーの参加店舗（商店街に所属している９００店、商店街から離れている個人店舗３５０店）で２００円以上の買い物をすると、台紙に参加店の店印が押され、４つ揃ったら郵便ポストまたは市内の各信用金庫、各商工会に設置してある応募箱にその台紙を投函することで抽選が受けられる。抽選で商工会員の店で使用できる商品券が当たる。

○当金庫の協力体制

- ・取扱業務：当金庫含む市内５金庫 ８店舗参加
- ・取扱業務：商品券の換金業務
支店内への応募箱の設置
商工会の加盟店から持ち込まれた商品券の換金業務

○当金庫のメリット

- ・同事業への参加により、地元商店の売上増加に貢献。

○最近の動向

・商店街が大きく活性化したとまでは言えないものの、商店街を歩き来する人が多少増えたなどのプラス効果は見られた。当金庫としても、普段あまり来店されない方が、換金のために来店するきっかけづくりとなった。

3. 企業再生事例

(1) 中小企業再生支援協議会を活用した再生事例

事例① D社

○業 種：建設機械及び自動車部品の高周波焼入れ加工業（大手メーカーの三次・四次下請）

○資本金：1,200万円 ○売上高：1億4,500万円 ○従業員数：12名

○事例概要

- ・発注企業の運営方針の変更により受注変動があり、売上の安定性を欠いていたことが、業績悪化要因。
- ・旧メイン銀行の破綻に伴い、債権はRCCに移管されている（260百万円の債務超過状態）。

○具体的な支援策

- ・同社は自助努力での再生が困難であったことから、新たに第2会社（新会社）を設立し、旧会社の全ての営業を吸収分割により継承。
- ・当該スキームにより、新会社が旧会社から営業権を加味した同社の分割対象純資産額相当1億4,000万円の代価（当金庫より当該金額を融資）をもって、整理回収機構・東京信用保証協会に対する特定調停条項上の要弁済額（整理回収機構1億2,000万円+東京信用保証協会1,900万円=1億3,900万円）を返済。旧会社については特別清算を実施した。

【債務者区分と残高】

| | 債務者区分 | 残 高 |
|-------------|-------|------------|
| 実行前 平成19年3月 | 破綻懸念先 | 11,758 千円 |
| 実行後 平成19年6月 | 要注意先 | 140,000 千円 |
| 平成21年1月 | 要注意先 | 128,332 千円 |

事例② E社

○業 種：徽章卸売・小売業

○資本金：1,000万円

○売上高：1億4,000万円

○従業員数：4名

○事例概要

- ・同社の取引金融機関は5行庫。
- ・徽章関係の売上減少、ギフト関係の採算悪化、環境変化に対する営業施策の遅れなどにより業績が悪化。旧メインバンクの債権はRCCへ売却されている。

○具体的な支援策

- ・事業を継続するため、新会社への営業譲渡後、旧会社は特別清算を実施。初年度からの債務超過解消、初年度の借入金残高をキャッシュフローの10倍以内にするを目指している。
- ・商品の付加価値を高め、品揃えを拡充するとともに、インターネット受注の強化により販売ルートの拡大を図った。
- ・人件費は個人別に削減額を数値化し、また販売強化につながる支出については、その効果を十分に吟味して予算化する等、経費削減を徹底。
- ・財務面での再生として、旧会社清算によりRCC・保証協会・サービサー・一般事業会社の4社による実質債務免除を実施。
- ・新規融資として、当金庫にて9,800万円及び6,600万円（保証協会保証付）合計1億6,400万円実施。

【債務者区分と残高】

| | 債務者区分 | 残 高 |
|-------------|-------|-----------|
| 実行前 平成17年9月 | 破綻懸念先 | 30,350千円 |
| 実行後 平成18年3月 | 要注意先 | 164,550千円 |
| 平成21年1月 | 要注意先 | 138,326千円 |

(2) 民間コンサルタントを活用したランクアップ事例

事例③ F不動産

○業 種：不動産業

○資本金：7,000万円 ○売上高：2億7,200万円 ○従業員数：18名

○事例概要

- ・旧住専破綻により、13億円の債権が整理回収機構に移管された（取引金融機関は当金庫と都市銀行）。
- ・平成20年2月までは毎月約定を決めてRCCに返済を履行していたが、平成19年6月に整理回収機構より、他の金融機関で整理回収機構の債権を肩代わりしてもらえないかの要請があった。
- ・同社の当金庫における債務者区分は破綻懸念先とされており、このままの状態ではRCCよりの出口資金対応は不可能と考えられた。
- ・同社が破綻懸念先に位置付けられているのは、RCC及び他の金融機関の返済を履行するため、同社自体では每期1億円程度のキャッシュフローがあったが、キャッシュアウトを防ぐ目的で、同社の関連会社との間で所有不動産を売却し、特別損失を発生させてこれに対応するなど同社と関連会社間で不透明な債権債務勘定が存在したためである。

○具体的な支援策

- ・中小企業診断士、公認会計士の協力を得て、事業性の確認、財務デューデリジェンス及び再生計画を策定し、下記の通り破綻懸念先となっている原因を排除した。
 - ①不動産は12億2,000万円のRCCの借入について、当金庫からの融資8億5,000万円によって返済し残債務の免除を受ける。
 - ②同社において発生する3億7,000万円の債務免除課税への対応として、所有不動産（本社土地）の一部を関連会社に売却し、売却損を計上する。売却代金は当金庫から融資。

- ③過去に同社から関連会社に売却した不動産の売却代金他の債務精算、所有権移転登記費用等についても当金庫からJ住宅に融資し、債権債務を精算、不動産移転手続きを完了する。
- ④上記②③のうち、移転費用以外の資金は同社から関連会社に支払後、同社から当金庫へ返済する。

【債務者区分と残高】

| | | F 不動産 | | 関連会社 | |
|-----|-------------|-------|------------|-------|------------|
| | | 債務者区分 | 残高 | 債務者区分 | 残高 |
| 実行前 | 平成 19 年 6 月 | 破綻懸念先 | 494,000 千円 | 破綻懸念先 | 112,000 千円 |
| 実行後 | 平成 20 年 2 月 | 要注意先 | 827,000 千円 | 要注意先 | 632,000 千円 |
| | 平成 21 年 1 月 | 要注意先 | 770,587 千円 | 要注意先 | 684,023 千円 |

以 上