

管内地域金融機関の取組ポイント集

【信用金庫（72 金庫）】

新規融資

○取組方針

- ① 課題解決に向けた取組みが重要との認識のもと、中期経営計画の基本方針において『「地域の課題解決インフラ」としての役割を確立する』ことを掲げ、取引先に対する様々な支援に取組む方針を明示。
- ② 金庫役職員一人ひとりが、「課題解決型営業」を積極的に推進するため、金庫が顧客支援機関である旨のスローガンを金庫内外に明示し、積極的に専門家派遣・公的支援策の活用等に取り組んでいる。
- ③ 社会構造・経済環境の変化に応じ、営業体制や取引内容を見直し、従来以上に強固な取引関係を構築。また、既存市場の重点地域の見直しや、新たな地域や顧客層といった新市場の開拓を行う等新たな戦略を推進。
- ④ 日頃の経営相談に加え、セミナーや商談会等により資金ニーズを発掘・創出し、個々の中小企業者の状況を踏まえた資金を提供する方針。
- ⑤ 医療・介護、環境・エネルギー、農業を成長分野と位置付け、営業店毎に対象先をリストアップし、新商品の提供と併せ、積極的に融資を推進する方針。
- ⑥ 地域経済や企業の動向を調査・分析し、新規融資の戦略・方針を立案。

○目標設定

- ① 営業店毎に地域の特徴や支店戦略を明確にした目標を設定。特に、融資残高を増加させたい営業店については、自主的な計画を策定させ、より積極的な取組みを展開。
- ② 地元地権者の賃貸物件の資金需要に積極的に応需していくため、開拓先リストに基づき営業店に頻度を高めた訪問を実施。

○業績評価

- ① 貸出金増強のため「営業店業績評価基準」において、貸出金関連の評点を高めている。
- ② 営業係の人事評価にあたって、貸出先数・貸出残高・純新規プロパー貸出金実行額など、貸出金増強に係る事項の評価ウエイトを高め、インセンティブを付与。

○態勢整備

- ① 医療・介護分野について、既存プロパー商品の商品性を見直したほか、本部に専担者を配置し、営業店からの個別相談に対し専門的な対応ができる態勢を整備。
- ② 貸出金の減少傾向に歯止めをかけるため、収益基盤の強化とマーケットの変化に対する機敏な対応を図るべく、本部に専担部署を新設。
- ③ 市場調査を実施し、資金需要に応じ、店舗間で融資専担者の再配置を実施。
- ④ 情報収集のため顧客訪問の回数を増やし、積極的な提案やアドバイスができる営業体制を構築。
- ⑤ 融資見込先のリストアップ・営業する先の選定を、本部で一元管理し、営業店を指導する態勢を整備。
- ⑥ 経営陣が主導性を発揮する観点から、役員が担当店舗をサポートし、その状況を定期的に役員会で報告する態勢を整備。

○人材育成

- ① 融資推進能力の優れた職員を特別職として指名し、営業店の若手職員と取引先への同行訪問を行い、そのスキル・ノウハウを伝授。
- ② 支店長経験者を営業部門に配置し、経験の少ない渉外担当を同行させることで、顧客の課題を把握する能力の向上を図る。
- ③ スキル向上のため、顧客との会話の仕方や、税制・補助金に関する勉強会を実施。
- ④ スキル向上のため、本部による研修に加え、半期毎に「成功事例集・失敗事例集」を作成し、営業店に配付。

- ⑤ 従来は信用保証協会の保証付き案件に限られていた ABL について、取扱件数を増やすため、職員に「動産評価アドバイザー」の資格を取得させ、ローパー ABL の取扱いを開始。
- ⑥ 地域の基幹産業である農業を金融面から積極的に支援するため、日本政策金融公庫の「農業経営アドバイザー」の資格を取得させ、スキルアップを図っている。
- ⑦ 医療・介護分野におけるノウハウを習得させるため、職員の介護施設への出向を検討。

○新規融資掘り起こしへの取組み

- ① 地域経済の活性化を図るため、県内全信金の共催により、県産品に関するビジネスマッチングを開催。
- ② 地元の中小企業や地方公共団体等による「ものづくり支援」等のためのイベント（企業展示ブースの出展等）について協賛。
- ③ 地域を越えた中小企業のビジネスチャンス拡大を目的とする「企業展示・マッチング会」を、首都圏金庫が地方金庫と共催。
- ④ 他県の信金が開催したビジネスフェアへの出展を案内し、販路拡大を支援。
- ⑤ ビジネスマッチングの一環として、地域への影響力が大きいメーカーを定期的に訪問し、商品開発や生産計画の情報を収集し、下請企業に具体的な提案セールスを実施。
- ⑥ 専門的な知識を持った企業 OB と、取引先を橋渡しする信金独自の取組みである新現役交流会を実施。メガバンク取引のみの企業に対しても、信金ならではの取組みとして案内。
- ⑦ 資金需要掘り起こしの一環として、会員向けに補助金や制度融資等に係るセミナーを開催。
- ⑧ 業種毎に、季節・イベントや資金需要の発生する時期を分析し、訪問のタイミングを調整。
- ⑨ 市の活性化のための協議会へ役職員が参加することで、地域における情報の収集や人脈の形成等を実現。

- ⑩ 商工会議所主催の異業種交流会等に参加し、地元企業との交流・連携を強化し情報収集を図る。
- ⑪ 財務諸表のみを持って形式的に融資の可否を決定することなく、財務状況に問題があれば、原因の分析と改善策の策定等を条件に融資申込みに応需するなど、総合的な判断を実施。
- ⑫ 成長が見込める先に対し、実行後一定期間元本返済を据え置く新商品（研究開発費やM&A等に関する資金）を提供。
- ⑬ 一定の格付があれば、店長専決で融資できるキャンペーン商品を導入し、資金需要に応需。

○海外進出支援

- ① 提携する各分野の専門機関・専門家のネットワークを活用し、取引先の抱える問題に解決策を提供。
- ② 中小企業基盤整備機構や日本貿易振興機構(JETRO)等へ出向した職員を、中小企業支援の専担部署に配置し、海外展開等の支援を実施。
- ③ 取引先中小企業の海外進出を支援するため、外国政府機関との間で、取引先が進出する際の用地確保や各種手続等を円滑に行えるよう合意書を締結。

経営改善・事業再生支援

○取組方針

- ① 地域の面的再生の観点から、経営に問題を抱える先を正常な状態に移行していくことが重要であると認識し、コンサルティング機能の充実など、より適切な金融サービスを提供する方針を明示。
- ② 取引先の状況に応じ、課題解決に向けた各種ソリューションを提供することにより、真の意味での経営改善につながるコンサルティングを行う方針を明示。

○目標設定

- ① 事業計画において、中小企業支援施策や外部専門家・外部機関の活用件数等を目標に設定。
- ② 経営改善支援先について、経営改善支援の取組率・再生計画の策定率・リンクアップ率を目標に設定。

○態勢整備

- ① 多数の外部専門家を登録し、中小企業のライフステージ毎の経営課題に応じた専門家派遣を行う態勢を整備。
- ② 取引先の経営方針や今後の課題等について、本支店間の認識共有化を図るため、取引先の経営課題把握を目的とした専用のシートを導入。
- ③ 取引先の経営課題の解決方法を検討・提案する部署を新設し、若手経営者育成のため、会合の開催・産学官の連携強化・ビジネスマッチング等の取組みを強化。
- ④ 中小企業支援を専門とする専担部署を新設するとともに、ノウハウを習得させるため、金庫職員の中小企業大学校への入学を奨励。
- ⑤ 企業再生支援について、全金庫的な取組みを一層強化するための運動を開始。具体的には、各営業係や融資係が支援先を選定し、リーダー指導のもと、企業再生支援に取り組む。
- ⑥ 中小企業経営者に対し、アンケート形式で確認できる経営課題のチェックリストの作成を依頼し、経験の浅い営業職員でも、経営課題の聞き取りが円滑に行えるよう対応。

○外部機関の活用

- ① 中小企業診断士協会と提携し、中小企業診断士と金庫職員が取引先を同行訪問し、財務上の問題分析や経営改善をアドバイス。
- ② 提携している中小企業診断士による休日の経営相談会を定期的に開催。
- ③ 認定支援機関と連携強化を図り経営支援等を強化していくため、金庫主催により、税理士・公認会計士・中小企業診断士が一同に会する情報交換会を開催。
- ④ 業務提携している税理士会と共同で専門性の高いコンサルティングの提供や、経営改善計画の策定・中小企業向けセミナーへの講師派遣等を実施。
- ⑤ 農林水産業者に対して専門家派遣を仲介し、6次産業化を手助けすることで付加価値を高め、取引先の経営改善を支援。
- ⑥ 中小企業大学校と協定を締結し、企業診断の実習先に金庫取引先を斡旋し、企業診断を実施。
- ⑦ コンサルタント会社と業務提携し、金庫職員が同社職員と同行して取引先を訪問し経営指導等を実施。
- ⑧ コンサルタント会社を導入した取引先において開催される進捗会議等に、支店担当者が参加。また、中小企業振興公社等による専門家派遣事業等の活用を慫慂。
- ⑨ 地域プラットフォームを設立し、専門家派遣事業を中心に、各種セミナー・ビジネスマッチング・補助金申請支援等を実施。

○人材育成

- ① 中小企業再生支援協議会への出向によるスキルアップ。また、その経験を活かし、金庫復帰後に大口の再生案件を担当。
- ② 中小企業診断士の有資格者に「医療経営士」「ターンアラウンドマネージャー」「社会保険労務士」等の資格も併せて取得させることにより、専門知識を持つ人材を確保。
- ③ 中小企業診断士を養成するため、学費等の援助・診断士育成機関への派遣

制度を導入し、有資格者増員により支援態勢を強化。

- ④ 中小企業診断士の資格を取得するために、通信講座のほか、中小企業診断士による講義を実施。

○事業承継支援

- ① 事業承継に関するセミナーや無料相談会を開催。また、次世代経営者向けの研修を実施。
- ② 中小企業基盤整備機構の事業承継アドバイザーと連携し、承継問題を抱える企業の対応策や方策の専門的な助言を受け、企業訪問に活用。
- ③ 中小企業基盤整備機構主催の「事業承継セミナー」等への参加を通じて、ノウハウを取得。

○その他

- ① 原材料から仕掛品・製品までを担保として徴求（ABL）することにより、当面の運転資金需要に対応する融資枠（当座貸越極度）を設定。
- ② 融資判断においてはスピードが重要であるため、本部担当者が営業店に赴いて融資審査を行う「出張審査」を実施。
- ③ 地場産業（観光業）を支援するため、地元観光協会等と連携し、観光客誘致のガイドブックを作成。

創業・新事業支援

○取組方針

- ① 地域での事業所減少率が高い状況を踏まえ、「街全体で創業を支援し、新事業に挑戦する勇気を持てるようにする仕組みが必要」との考えに基づき、地元市町村・地元大学と連携した創業支援施設の運営等に取り組んでいる。
- ② 創業に関するコンサルティング機能を更に発揮していく必要があるとの認識のもと、地域の商工会議所・商工会と「創業・新規事業展開に関する覚書」を締結。
- ③ 地域の発展や取引先企業の事業継続・発展のため、金庫において、地場産業等に関する研究成果のレポートを公表（25年は農業経営の在り方について調査）。
- ④ 創業・新事業支援融資先に対するモニタリング支援体制整備のため専任者を配置して、融資実行後の事業計画の進捗状況をモニタリングし、状況の把握や計画の修正など継続的な支援を実施。

○外部機関の活用

- ① 創業補助金の申請支援について、商工会議所等と覚書を締結し、起業や創業を検討している先がスムーズに補助金交付を受けられるよう連携。
- ② 金庫と地方公共団体・商工会において、産業支援のための連携組織を発足させ、行政機関・金融機関・商工団体がそれぞれの知見を生かし、地元中小企業を支援。
- ③ 創業を検討している女性の創業意識の醸成を目的とし、地方公共団体との共催や商工会議所の後援により女性創業セミナーを開催。
- ④ 日本政策金融公庫・商工会議所・地方公共団体と連携し、創業支援ネットワークを構築して、創業支援セミナーや創業塾を継続的に開催。併せて、同公庫と連携し、創業者に対し創業計画書の共用・面談日の調整・協議の実施等をワンストップで提供するスキームにより地域の創業・開業を支援。
- ⑤ 日本政策金融公庫・商工会議所・中小企業診断士会・行政書士会とネットワークを構築し、創業・経営安定化など地域企業支援を実施。
- ⑥ 日本政策金融公庫と連携し、創業や新事業展開を目指す顧客に対する支援を開始。創業支援セミナー等の開催、協調融資及び新規融資後のモニタリン

グを実施。

- ⑦ 起業に関するセミナーを定期的で開催しているほか、インキュベーションオフィスの提供による支援を実施。起業後も外部専門家と連携し、販路開拓支援など取引先の経営内容の向上支援を継続して実施。
- ⑧ 製造現場における生産性向上のアドバイスを行う専門家や、認定支援機関等と業務提携により、経営改善支援業務を補完。

○成長分野

- ① 営業部内に新分野支援グループを新設し、ハウスメーカーや介護事業者との提携を開始。
- ② 健康と介護、医療関連企業支援を目的とした企業間のマッチングやセミナーを実施。
- ③ 総合的な医療を行う病院がなかった地域において、医院等の新規開業を目指す者に対し、創業支援融資のほか、行政機関に対する交渉への同席や、各種手続き等を支援。
- ④ 太陽光発電のパネルを動産担保として、資金需要に応需。
- ⑤ 日本政策金融公庫と地域農業等を分析する融資交流会の開催や、合同営業等の連携強化を図り、農業向け融資を推進。
- ⑥ 農業者への無担保・無保証融資について、日本政策金融公庫が当該融資の保証をする契約を締結。併せて、農業者からの相談を受けた場合には、金庫と同公庫が相互に紹介する業務協力も締結。
- ⑦ 大学と連携し、地元地域の農家の後継者向けに経営塾を開講。農業を経営の視点から学ぶ機会を作ることで、都市農業を営む農家の事業継続を支援。
- ⑧ メイン取引先ではない債務者に対しても、機械設備に動産担保設定をすることにより、不動産担保に依存することなく、成長分野への資金需要に応需。

○地方公共団体等との連携

- ① 地方公共団体や大学と連携した創業支援施設を運営するとともに、同施設に全体を運営するマネージャーと、経営相談ができるマネージャーを配置することにより、オフィス機能の提供、創業・経営相談等を実施。
- ② 地方公共団体及び大学と連携し、中小企業が持つ高い技術力を、大学の研究者や学生に向け発信する場として企業展を開催。
- ③ 大学と産学連携協定を締結し、取引先の技術相談の紹介や創業者育成のため寄付講座を開講。
- ④ 地元大学の学生による商店街の活性化を目的としたプロジェクトに金庫が参加し、アイデアの提供や取引先の紹介を行うなど、商店街等の活性化を支援。
- ⑤ 経営・技術的な悩みを持つ企業やアイデアはあるが製品化する技術を持たない企業と、大学との共同開発を促進。
- ⑥ 取引先企業と大学教授などを集めた技術相談会や、取引先の若手経営者を集めた大学の研究室の見学会などを開催。

○その他

- ① ビジネスマッチング用のウェブサイトを開設し、登録した企業同士がウェブサイトで商談の予約ができるシステムを構築。
- ② 県内金庫が共同でビジネスフェアを開催し、地域企業の取引拡大に向けた支援を実施。
- ③ 女子職員によるチームを組成し、女性の視点を活かし取引先（飲食店・美容室等）に対するアドバイスを実施するなど、売上拡大と地域活性化に協力。
- ④ 創業・新事業展開を計画する顧客の支援の一環として、補助金や制度融資等に係る会員向けセミナーを開催。