

時代の変化への対応

～普通の年にしてはならない～

西武信用金庫

理事長

高橋一郎

日本経済の「過去・現状・未来」

①「人口増加の20世紀」と「人口減少の21世紀」（少子・高齢化）

1945年 ○○○○万人 ↗ 1990年 1億3,000万人 （55年間）

2050年 ↘ 9,500万人 ↘ 2060年 8,000万人台へ（あと26年、36年）

②日本経済の変遷：人口という「エネルギー」の影響と景気の後退

高度成長（20世紀・戦後・昭和）→低成長（平成・令和）→減退（21世紀）？

③産業の海外移転が加速

世界経済の主役の交代 先進国 → 新興国へ

④脱炭素、カーボンニュートラル問題への対応

目標2050年 中間目標2030年（2013年比△46%削減）

⑤AIやIoTなどデジタル技術の急速な進展

DX、フィンテック、SNS、シェアリング・エコノミーなどの進化への対応

⇒いずれも20世紀にはなかった課題

簡単には経済成長が出来なくなっていく未来（21世紀）

日本経済の「過去・現状・未来」

①「人口増加の20世紀」と「人口減少の21世紀」（少子・高齢化）

1945年 **7600**万人 ↗ 1990年 1億3,000万人 （55年間）

2050年 ↘ 9,500万人 ↘ 2060年 8,000万人台へ（あと26年、36年）

②日本経済の変遷：人口という「エネルギー」の影響と景気の後退

高度成長（20世紀・戦後・昭和）→低成長（平成・令和）→減退（21世紀）？

③産業の海外移転が加速

世界経済の主役の交代 先進国 → 新興国へ

④脱炭素、カーボンニュートラル問題への対応

目標2050年 中間目標2030年（2013年比△46%削減）

⑤AIやIoTなどデジタル技術の急速な進展

DX、フィンテック、SNS、シェアリング・エコノミーなどの進化への対応

⇒いずれも20世紀にはなかった課題

簡単には経済成長が出来なくなっていく未来（21世紀）

中小企業や地域経済の「過去・現状・未来」

①企業数の減少（日本の全企業数のうち99.7%が中小企業）

2001年 470万社 → 2014年 382万社 → 2021年 336万社

☆ 20年間で △134万社（△28.5%） （ピークは1990年 650万社）

②赤字の企業数（2019年 国税庁）

65.4%・・・全体の2/3が赤字

③過去の推移

1950年代 70%黒字 → 1982年 50%割れ

2010年 75%赤字・・・最近は改善傾向???

☆西武信用金庫の融資先では・・・○%が黒字

④加えて中小企業の事業承継問題

中小企業や地域経済の「過去・現状・未来」

①企業数の減少（日本の全企業数のうち99.7%が中小企業）

2001年 470万社 → 2014年 382万社 → 2021年 336万社

☆ 20年間で △134万社（△28.5%） （ピークは1990年 650万社）

②赤字の企業数（2019年 国税庁）

65.4%・・・全体の2/3が赤字

③過去の推移

1950年代 70%黒字 → 1982年 50%割れ

2010年 75%赤字・・・最近は改善傾向???

☆西武信用金庫の融資先では・・・70%が黒字

④加えて中小企業の事業承継問題

経済の低迷、景気後退による「金融」の現状

- ▶ 人口増加を背景とした20世紀の高度成長期の終焉
- ▶ 人口減少に伴う経済状況悪化、低迷から、あらゆる業態の金融機関で
総じて、貸出が減少（**預貸率低下**）傾向にある。
- ▶ 貸出金利息収益から、**運用主体の収益**構造へ変化
⇒信用創造・資金循環という**金融機関本来の役割**が、
果たせていない
- ▶ 単なる「金融」「銀行」という**ビジネスモデルの限界か？** . . .

金融機関の「過去・現状・未来」

①メガバンク（都市銀行） 15行 → 5行

高度成長期：オーバーローン ⇒ 現在：預貸率60% 国内金融：赤字 海外へ

②地域金融（信用金庫） 561金庫 → 254金庫

高度成長期：預貸率70~80% ⇒ 現在：預貸率50%（一番低い信金 ○%）

（☆西武信用金庫では 67.9%）

③地域金融（地方銀行） 132行 → 99行 （ピークは2800行 ボトムは60行）

高度成長期：オーバーローン ⇒ 現在：預貸率60~80%（平均75%ぐらい？）

（うち大都市1/3 海外1/3 地域・地方1/3）

...25%ぐらい？

* 地銀の含み損 2兆8000億円、静岡の某信用金庫 300億円赤字決算 *

金融機関の「過去・現状・未来」

①メガバンク（都市銀行） 15行 → 5行

高度成長期：オーバーローン ⇒ 現在：預貸率60% 国内金融：赤字 海外へ

②地域金融（信用金庫） 561金庫 → 254金庫

高度成長期：預貸率70~80% ⇒ 現在：預貸率50%（一番低い信金 8%）

（☆西武信用金庫では 67.9%）

③地域金融（地方銀行） 132行 → 99行（ピークは2800行 ボトムは60行）

高度成長期：オーバーローン ⇒ 現在：預貸率60~80%（平均75%ぐらい？）

（うち大都市1/3 海外1/3 地域・地方1/3）

...25%ぐらい？

* 地銀の含み損 2兆8000億円、静岡の某信用金庫 300億円赤字決算 *

さらに、あってはならないこの2年間

そして、普通の年にしてはならない令和6年が始まった

- ▶ 令和4年 ロシア・ウクライナ
- ▶ 令和5年 イスラエル・パレスチナ
- ▶ 令和6年 台湾・中国?・北朝鮮?・・・ あってはならない3年間になる可能性?

+

- ▶ 資源・エネルギー価格高騰、デジタル化、脱炭素、人口減少、人手不足、高齢化（人、インフラ、空き家）
事業承継、賃上げ、金融緩和終焉、円安・・・震災

▶ 大きな変化だが、ゆっくり?

- ▶ 20年、30年後の後世の方々が名付けるような変化、分かれ道の可能性
 - ▶ ~あの時が分岐点だった~
 - ▶ ~あの選択が、その後を決めた~

▶ この“変化”に果敢に、機敏に、柔軟に、勇気をもって対応した者だけが、先に行ける“チャンス” CHANGE ⇒ CHANCE

あつてはならない3年間・ ・ ・

* 21世紀に起きてしまった“本当の戦争”

* 起きてはならなかった“世界の分断”の始まり

▶ 令和4年 ロシア VS ウクライナ

▶ 令和5年 イスラエル VS パレスチナ

～そして、今年～

▶ 令和6年 もし、台湾 VS 中国？ ・ 北朝鮮 VS ？ ・ ・ ・

“同時”に起きることが、 “確実”な多くの問題、課題

- ▶ 資源・エネルギー価格高騰 (世界標準価格?)
 - ▶ 急速な社会のデジタル化の進展
- ▶ 脱炭素への対応 (目標2050年 中間目標2030年 46%削減)
 - ▶ 本格的な人口減少社会・・・人手不足、賃上げ?
- ▶ 高齢化の本番到来 (人も、インフラも、空き家も問題・・・)
 - 中小企業では“事業承継問題”
 - ▶ 賃上げの本質は
 - ▶ 金融緩和終焉 **ゼロ**金利の終了
 - ▶ **ゼロゼロ**融資の出口
円安・・・震災

*** すべて20世紀にはなかった問題、課題 ***

“同時”に起きることが、 “確実”な多くの問題、課題

- ▶ 資源・エネルギー価格高騰 (世界標準価格?)
- ▶ 急速な社会のデジタル化の進展 (55年前アポロ11号)
- ▶ 脱炭素への対応 (目標2050年 中間目標2030年 46%削減)
 - ▶ 本格的な人口減少社会・・・人手不足、賃上げ?
- ▶ 高齢化の本番到来 (人も、インフラも、空き家も問題・・・)
 - ▶ 中小企業では“事業承継問題”
 - ▶ 賃上げの本質は
 - ▶ 金融緩和終焉 **ゼロ金利の終了**
 - ▶ **ゼロゼロ融資の出口**
円安・・・震災

*** すべて20世紀にはなかった問題、課題 ***

アポロ11号

1969年7月16日～20日～24日

- ▶ 人類初の月面着陸成功
- ▶ ロケット技術は持っていたが・・・
- ▶ NASAが、人類初の“スーパーコンピューター”を作ることに・・・

- ▶ 今、その「●●●ー●」3個分？が
- ▶ 皆さんの「○○○」の中に

- ▶ 当時の開発者が僅か55年で、そのことを想像していたか???

アポロ11号

1969年7月16日～20日～24日

- ▶ 人類初の月面着陸成功
- ▶ ロケット技術は持っていたが・・・
- ▶ NASAが、人類初の“スーパーコンピューター”を作ることに・・・

- ▶ 今、その「東京ドーム」3個分？が
- ▶ 皆さんの「スマホ」の中に

- ▶ 当時の開発者が僅か55年で、そのことを想像していたか？？？

～想像出来ていたわけではない～

そして、今・・・。

人類は“スーパーコンピューター”も
スマホも手にしている。



50年後の“デジタル社会”を想像す
ことは困難。はるかに想像を超えて
いく。そういう変化がこの瞬間も起きている。

この3年間の選択、挑戦、対応が 未来を、将来を決める可能性

▶ 変化の特徴・・・ <大きな変化だが、ゆっくり>

ブラックマンデー オイルショック バブル崩壊 リーマンショック

▶ 20年、30年後の後世の方々が名付けるような変化、
分かれ道の可能性

～あの時が分岐点だった～

～〇〇してしておけば良かった～

～あの選択が、その後を決めた～

ゼロ金利の解除とゼロゼロ融資の出口が 重なることの影響

<日銀 VS 金融庁?>

* ゼロ金利の解除 (日銀)

当然ですが、金利上昇

債権価格の下落 ⇒ 運用中心の**金融機関の収益悪化** **体力消耗**

地銀 2兆8000億円の含み損 (2023年11月16日 日本経済新聞)

信用金庫 全国254金庫のうち238金庫 含み損

ある老舗信用金庫では、300億円の赤字計上 大手金庫では、500億円以上の含み損

(西武信用金庫では46億円の含み益)

* ゼロゼロ融資の出口 (金融庁)

20年前の金融再生プログラムで起きたこと

お客様の“選別”。“貸し渋り”“貸しはがし” ⇒ **金融機関の収益悪化** **体力消耗**

金融機関の“選別” 合併・統合の促進

* メガバンクも地銀も、信用金庫もすべて 1/3 になった20年が再び・・・。

加えて

もう一つの大きな変化

マーケットの変化

～大量生産、大量消費、価格勝負の時代の終焉～

人口減少

高齢化社会

行き渡ってしまった様々な20世紀型商品、製品、サービス



お客様ごとのニーズの多様化

デジタルによる情報過多

事業者ごとの問題・課題の多様化、複雑化

地域格差・・・

⇒個別の丁寧なマーケティング、高くても付加価値のあるもの

ノルマ的思考、数字による管理や統制をやめ、 現場に委ねている事例

- ▶ 「味の素」の事例
- ▶ 「ドン・キホーテ」の事例
- ▶ スーパー「ライフ」の事例
- ▶ わたしたち西武信用金庫の事例

待っていた時代がやって来た！

- ▶ 少量で、良いもの
- ▶ 価格ではなく、ニーズを満たすもの
- ▶ 物語り的な付加価値の高いもの



- ▶ 大手企業が不得意とする分野
- ▶ 中小企業の時代（お客様の近いところにいる強み）



* 小さいだけでは依然として不利 ⇒ 「有利に活かす」

* お客様ごとへの丁寧な対応 機動力 寄り添い方

西武信用金庫の経営状況・特質

R5.3月

①お客さま支援体制の充実 **500超の連携先** 25大学と産学連携 30年前に開始（リレバン10年前）

②全国254金庫 預金**14位**融資**7位** / 東京都23金庫 預金**5位**融資**2位** 当期利益 **全国2位** **東京1位**

③JCR外部格付 **A+（安定的）** 週刊ダイヤモンド全国信用金庫ランキング **4年連続全国第1位**

• 全国**トップ**の格付 不良債権比率2.21% 低い信用コスト さらに**一般貸倒引当金133億円**

④預貸率 **66.7%** **5位** 預証率**5.6%** **2位** **有価証券含み損なし（含み益46億）**

• 直近3年間では20ポイント下落

⑤広い営業エリア 東京都全域・神奈川・埼玉県一部 76店舗（インターネット支店含む）

• 都心ビジネス街～住宅地～工業団地～郊外～山間部

⑥渉外人員比率 都内金庫 **1位** ⑦ベンチャー投資 **本体250億** **VC100億** ⑧NPO支援活動 **25年**

西武信用金庫の主な事業支援サービス

- ▶ 西武・首都圏地域支援ネットワーク＝地域プラットフォーム
(中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業)
- ▶ 経営革新等支援機関
(中小企業経営力強化支援法認定取得)
- ▶ トップラインサポートオフィス
 - ・ビジネスフェア
 - ・東京発！物産・逸品見本市
 - ・贈りもの手帖の発行
 - ・製造業向け各種マッチングイベントへの参画
 - ・Linkers For BankによるDXを活用したマッチング支援
- ▶ 内閣府 先導的人材マッチング事業採択
- ▶ 各種公的助成制度の活用

再構築補助金

採択実績

300件

100億円



- ▶ 事業承継支援センター
- ▶ DX支援
- ▶ SDGs/環境施策支援
- ▶ 農業者向け支援
- ▶ 産学連携による支援
- ▶ 課題解決のための専門家派遣・事業診断
- ▶ 事業支援セミナー
- ▶ 外部連携先の活用
- ▶ 人材支援
- ▶ 西武ニューリーダーズクラブ21

- ▶ 創業支援
- ▶ 会計要領・会計参与制度の普及
- ▶ 地域産業応援資金
- ▶ 再生支援・経営改善・財務改善提案
- ▶ 海外展開サポートデスク
- ▶ POファイナンス
- ▶ 健康優良企業サポート支援・融資
- ▶ 医工連携
- ▶ 商工会・法人会、商店街提携他
- ▶ 西武しんきんキャピタル(株)による投資・ファンド運営

多くの連携機関と提携しています

金融機関だけでは解決できない課題・問題は、それぞれの専門家やプロに「つなぐ」

下記の公的団体他、上場企業、中小企業、コンサル会社、各種土業の皆さんなどと約1,200件の連携契約を締結しています

- ▶ 東京都中小企業診断士協会
- ▶ 東京税理士会
- ▶ ITコーディネータ協会
- ▶ 中小企業基盤整備機構
- ▶ 東京都中小企業振興公社
- ▶ 産業技術総合研究所
- ▶ 日本貿易振興機構
- ▶ 立地センター
- ▶ 首都圏産業活性化協会
- ▶ 中野区産業振興推進機構
- ▶ 日本経営管理協会
- ▶ 東京都鍍金工業組合西部支部
- ▶ 技術経営士の会
- ▶ 中野区商店街連合会
- ▶ 杉並区商店街連合会
- ▶ シェアリング・エコノミー協会
- ▶ IPA
- ▶ 日本行政書士会 東京支部
- ▶ 首都圏不燃建築公社
- ▶ 東京都宅建業協会

25の大学・専門学校等の産学連携

- ▶ 平成14年～ TAMA-TLO (17大学、1高専)
- ▶ 平成19年～ 東京大学、東京家政学院大学
- ▶ 平成20年～ 東京農工大学
- ▶ 平成22年～ キャンパスクリエイト (電通大TLO)
- ▶ 平成24年～ 啓倫学園 (国際製菓専門学校、国際パティシエ調理師専門学校)、食糧学院 (東京食糧専門学校、東京調理師専門学校)、亜細亜大学、実践女子大学、東京富士大学、東京経済大学、第一工業大学、東京工科大学
- ▶ 平成28年～ 目白大学・目白短期大学、和光大学、神奈川経済専門学校、昭和女子大学、桜美林大学
- ▶ 平成29年～ 日本工業大学、高千穂大学、専門学校日本デザイナー学院、城西国際大学、東京工業大学、大妻女子大学

首都大学東京・尚美学園大学・国土舘大学・成蹊大学・
京都大学・創価大学・中央大学・東京工芸大学・
東京薬科大学・埼玉大学・工学院大学・青山学院大学・
法政大学・東京工科大学・東洋大学・明星大学・
神奈川工科大学・サレジオ高専

西武しんきんキャピタル株式会社

会社名 : 西武しんきんキャピタル株式会社

本社所在地 : 東京都渋谷区恵比寿西1-20-2

西武信用金庫恵比寿ビル3階

設立年月日 : 2003年2月20日

資本金 : 5千万円

株主 : 西武信用金庫 100%

ファンド事業 キャピタルによるベンチャー企業への直接投資

名称	企業投資1号	企業投資2号	企業投資3号	企業投資4号
総額	10億円	10億円	40億円	10億円
出資者	西武信用金庫 西武しんきんキャピタル	西武信用金庫 西武しんきんキャピタル	西武信用金庫 西武しんきんキャピタル	西武信用金庫 西武しんきんキャピタル
設立	2011年3月	2013年8月	2015年1月	2022年3月
特徴	ベンチャー企業及び中堅中小企業			
状態	運営中	運営中	運営中	運営中

▶ ベンチャー投資以外にも資本強化支援として、23社（27億4百万円）への投資を実行

この他、本体では、多くのベンチャーファンドなどへ250億円LP投資

ビジネスフェア

2019年11月 7日 東京ドーム・プリズムホール
2022年11月15日 渋谷ヒカリエ

西武信用金庫が主催し、お取引先の販路開拓や連携の支援を目的とした、“企業展示会”と“ビジネスマッチング”を合わせた、独自のビジネスサポートイベント。2000年から24年連続開催し、今回も来場者数、商談実績ともに過去最高を更新。

第20回開催結果

- ▶ 出展企業：248社・団体
- ▶ 来場者数：5,911人
- ▶ 商談件数：3,371件、グローバル110件、産学官301件
- ▶ 主催：西武信用金庫
- ▶ 後援：経済産業省関東経済産業局、東京都、東京都商工会連合会
中小企業基盤整備機構、各自治体他

東北地域継続支援

人事面（定着や採用）の効果



BUSINESS FAIR BUSINESS MATCHING

新たな時代を築くパートナーシップ~20年の感謝を込めて~

20th

2019年
11月7日(木) 10:00~17:00
会場 東京ドームシティ プリズムホール
JR・三田線「水産橋駅」より徒歩約3分
丸ノ内線・南北線「後楽園駅」より徒歩約5分
三田線・大江戸線「春日駅」より徒歩約10分
主催：西武信用金庫

2019年11月7日(木) 10:00~17:00
会場 東京ドームシティ プリズムホール
JR・三田線「水産橋駅」より徒歩約3分
丸ノ内線・南北線「後楽園駅」より徒歩約5分
三田線・大江戸線「春日駅」より徒歩約10分
主催：西武信用金庫

第21回ビジネスフェア

2020年11月6日～2021年6月30日 オンライン開催



21th
**BUSINESS
FAIR online**
～新たな環境への進化～

3ヵ月間の延長決定！
2020 2021
11/06-06/30

新たなビジネスステージに向け
マッチング続々創出中！

オンライン開催により新たなビジネス環境への進化をご提

当金庫の2大ビジネスイベントをオンラインにて開催。

「第21回ビジネスフェア」では「新たな環境への進化」をスローガンに、オンライン上で商談やセミナーを実施。

第21回開催結果

- ▶ 出展企業：292社・団体
- ▶ HP訪問者数：23,421人
- ▶ 商談件数：691件、商談成立件数：88件
- ▶ 主催：西武信用金庫
- ▶ 後援：経済産業省関東経済産業局、東京都、
東京都商工会連合会
中小企業基盤整備機構、各自治体他

第18回 東京発！物産・逸品見本市

令和6年5月20日～24日 新宿駅西口広場イベントコーナー

- ▶ 出展者数：100団体 惣菜他食料品・和菓子・洋菓子・酒類・飲料他
(プチマルシェ：地元農家による野菜直売 4団体)
- ▶ 来場者数：5万3,428人
- ▶ バイヤー商談件数：242件 (バイヤー数：24社)
- ▶ 主催：西武信用金庫、東京都商工会連合会
- ▶ 協力：嘉悦大学、実践女子大学、東京家政学院大学、東京富士大学、
昭和女子大学、目白大学短期大学部、国際製菓専門学校、
国際パティシエ調理師専門学校、東京営業食糧専門学校、
東京調理製菓専門学校
- ▶ 産学連携相談件数：26件

東北地域の継続支援



関連支援策 アンテナショップ支援「極鮮TOKYOセレクション」

- 当金庫が大型ショッピングセンター内（ららぽーと立川立飛）1階に店舗を設置。創業予定者のトライアル店舗等）の出店チャレンジに活用頂いておりました。

「協同組合」としての いくつかの「原点」

● 無尽、講、
先祖株組合
(鎌倉・室町)

● 江戸時代～明治時代

- ・ 士農工商による差別
- ・ 明治維新、廃藩置県
- ・ 貨幣経済の進展、大手資本(財閥)の登場
- ・ 自然発生的な「協同」・・・
事業の協同や地域での協力

● 1900年
(明治33年)
産業組合法
(信用組合)

● 1917年
(大正6年)
市街地信用組合制度

● 1951年
(昭和26年)
信用金庫法

「金融」ではない新たな金融機関の役割 ⇒協同組合としての役割・機能を発揮

20世紀にはなかった様々な変化、課題、問題に金融機関自体が対応する必要がある
金融だけではないビジネスモデルの創出



お客さま、地域経済の様々な「金融以外」の課題、問題の解決を支援し、
新たな出会いにより、互いが協力し合い克服することで、ともに勝ち抜く



人口増加に代わるエンジン・エネルギーとなり、お客様の決算を良くすることで
金融を持続可能なものとする



かつての明治維新のような大きな経済環境の変化、急激な時代の変革期には、
小さい者や地域は結束してこれに耐えた・・・そして、今こそ、

「協同」の理念や「相互扶助」の精神

「金融」ではない「協同」 「協同組合」 信用金庫の原点 ～150年、200年前～

①相互扶助の精神

組合員（会員）同士の連携・協力・・・協同 （ = × 共同 ）

→現代の「ビジネスマッチング」「産学連携」

②二つの側面（矛盾した性格・役割の同居）

→金融機関としての役割（昭和26年以降）・・・銀行業、金融業・・・経済的合理性が基本

協同組合としての役割（原点の理念）・・・事業・本業支援・・・経済的合理性はない

③この信用金庫の所有者（オーナー）

→会員（組合員）が作った組織、自発的に発生した組織

総代（総代会）の選任・・・10万人の会員

役員や職員は事業者や住民を代表、代理する会員、総代から雇われている存在

（地域からの負託）

ビジネスモデルの整理

どんなに費用や手間がかかっても徹底したお客さま支援活動を実施

⇒ 「協同組合」としての役割・行動

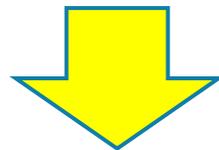


お客様の売上拡大、収益改善、黒字化、計画達成の実現



信用コスト削減、金利に頼らない貸出金増加、お客様の数の増加

⇒ 「金融機関」としての役割・行動



金融機関としての本来収益の維持・拡大



令和5年4月 新中期経営計画“ビジョン”

▶ “パーパス” “ビジョン”

先行きが不透明な時代だからこそ、進むべき道を明確化

▶ 3年計画から5年計画へ (PDCA ⇒ PPPP・・・)

“数字”では表現できない“言葉”を大切に (行き過ぎた成果主義の反省)

▶ 事業計画、業務計画も本部主導から営業店、現場主導へ

ノルマ的な思考の排除 ⇒ “割り算”から“足し算”へ (自分で考える自分の目標)

▶ 協同組合としての理念の実現 ⇒ 3つの「相互扶助」やさしい関係

①お客様どうし ②職員どうし ③経営と職員 (④協同組合どうし)

パーパス

▶ お客さまに、地域に、未来に「やさしい」金融機関

(× “日本一”やさしい金融機関)

経営は3000% 職員ファースト

職員は100% お客様ファースト

- ・優しい「人」が数多く絶対的に必要なビジネスモデル
- ・店舗を減らし、人員を削減しているのが、現在の金融の主流・・・
- ・どんなにデジタル化が進んでも、進めば進むほど「人」

* 「人」をつくる「人」をつくる

この3年間の西武信用金庫の対応

* 基本的方針 *

金融緩和の終焉、ゼロゼロ融資の出口、人口減少社会・高齢化社会の到来、資源エネルギー・物価高問題、脱炭素、デジタル化の進展、賃上げ、大震災・・・などの課題・問題にできる限りの予測と勇気と積極的な姿勢で、知恵と資本を集中する。

西武信用金庫自身の対応 と お客様が対応されることへの支援が使命。

①お客様支援（中小企業・個人）関連施策

②人的資本政策

③中期経営ビジョン関連施策

「今後も、お客様、地域、未来に役立つ様々な新たな取り組みを計画」

事業支援活動 “ 2 . 0 ”

1. お客様支援関連 ①（中小企業支援）

- 再構築補助金獲得支援 100億円（専門家派遣費用約1億円当金庫負担）
- 西武しんきんキャピタルによるコロナ対応救済特別投資枠 5億円
- 地域みらい応援資金 3000万円（産学連携契約27大学、専門学校への寄付と産学連携共同事業）
（35の商工会議所、商工会や産業支援組織への寄付と共同事業）
- 一般貸倒引当金 160億円（正常債権への引当により、積極的な支援を担保）
- リレーションシップバンキング担当 設置（現役支店長から抜擢。異次元の経営支援）
- SDGS私募債発行 開始（借入人による寄付先の選定）
- 環境経営促進融資 創設（東京都との連携認定）
- 健康経営促進融資 創設（東京都との連携認定）
- コロナ支援を契機とした地域産品の積極購入（本部、支店）（別途経費補助）
- ”SEIBU LADY LINK” 発会（女性後継者の会）（跡継ぎ娘支援プラットフォーム事業）
- ”100年企業の会” 発会（長寿企業連携プラットフォーム事業）（東都老舗の会との連携）
- ”TOKYO STARTUP NEXUS“ 発会（スタートアップ支援プラットフォーム事業）
- ”SEIBU NEW LEADERS CLUB 21“ 活性化（若手経営者、後継者育成プラットフォーム事業）
- ”東京発！物産逸品見本市”や”ビジネスフェア”など当金庫主催事業への他金庫の招聘
- 経営者保証に関する方針策定と徹底

1. お客様支援関連 ②（中小企業支援）

- トップラインサポートオフィス 開始（お客様の売上拡大支援事業）
- “贈り物手帳” 発行 No.1～No.4
- ”ビジネスプランコンテスト中野” 主催（中野区からの事業引継ぎ）
- ”知財活用スチューデントアワード“ 主催（大手企業の解放特許を文系学生により事業化）
- ”オープンイノベーションピッチ” 主催（本格的な製造業技術支援マッチング）
- 人材派遣免許取得（中小企業の人材不足対応、200人雇用成約）
- 人材支援センター設置
- 東京工科大学 コーオプ制度での連携（工業系有料インターンシップ）
- 原発処理水風評被害支援事業
- ”東京ビッグアドバンス”の活用
- ”南西フォーラム” メインスポンサー
- マイファームとの連携 農業支援 生産緑地の有効
- 電子契約の開始
- ”BHコラボ”（お客様とのすべての対話をデータ化）（将来はAIへ）
- LINKERSとの提携による”BMS”（ビジネスマッチングをデータベース化）
- 城南信用金庫、足立成和信用金庫 3金庫での地域を超えた工業技術系マッチング会
- お客様の出版物の購入 全店に据え置き

1. お客様支援関連 ③（中小企業支援）

- 日本経済新聞社 スタあと・ビッチ 参画
- Forbes誌 SMALL GIANTS 参画
- 環境文明21 環境力大賞 参画
- イノベーションズアイ 革新ビジネスアワード 参画
- コモンズ投信 SEED CAP 参画
- 矢野経済研究所 “キラリと光る原石発掘” 連携協定 Xプロジェクト参画
- 技術経営士の会 連携第2ステージ
- 船井総合研究所 しんきん経営者研究会 参画
- 金融財政事情研究会 経営塾 参画
- 中野区との産業支援分野での人事交流
- JC(青年会議所)との包括連携協定
- TKCとの地域交流連携事業 開始 モニタリング情報システムの推進 海外視察への参加
- POファイナンス（補助金受取）
- 融資取組方針検討の定例化
- 中小企業への人材派遣、出向

1. お客様支援関連 ④（中小企業支援）

- 外部出向事業（経済産業省、中小企業庁、中野区、羽村市、練馬区産業振興公社、渋谷未来デザイン、経営承継支援、東京都酒販組合連合会、TAMA協会、スターツ信託、オリックス・・・）
- 経済産業省 パートナーシップ構築宣言
- 経済産業省 省エネお助け隊窓口 登録
- 経済産業省 カーボンニュートラルアクションプラン 登録
- 経済産業省 女性起業家支援連絡会議 参加
- 環境省 金融行動原則 署名 起草委員会委員
- 中小企業庁 M&A支援認定機関 登録
- 中小企業庁 みらデジ支援機関 登録
- 国土交通省 PPP協定パートナー 登録
- 内閣府 先導的人材マッチング事業関節補助者 登録
- INPIT(工業所有権情報・研修館) 包括連携契約
- 持続性推進機構 エコアクション21 取得
- 日本政策金融公庫 資本制劣後ローン 提携
- 日刊工業新聞 日本ものづくり会議 参加
- 東京都 SusHiTech Tokyo（スタートアップ支援HUB）への参画

1. お客様支援関連 ⑤(個人マーケット)

- 内閣府 消費者志向宣言
- 金融ジェロントロジー協会 加盟
- 認知症サポーター 全店配置
- 預かり金融資産（投信・保険）の取扱を再開
- iDeCo取扱 全信用金庫 1 位（2023年下期）
- KPI 78%
- ライフプランシミュレーション 導入
- 年祝い預金（70歳77歳88歳90歳のお客様に有田焼プレゼント）（有田焼の窯元支援）
- 従業員サポートプラン（中小企業従業員への様々なサービス）
- 移住促進住宅ローン
- リバースモーゲージ 再構築
- 住宅ローン 新たな保証機関 追加
- 年金友の会 日帰り旅行の復活
- 西武お笑い寄席 復活
- 明治座観劇会 復活（明治座への寄付）
- 国内旅行 再開 石川県方面“加賀屋” 参加500人

1. お客様支援関連 ⑥(個人マーケット)

- 特殊詐欺未然防止特別表彰
- 店頭タブレット 開始(伝票レス化の推進)
- Hi-co通帳 導入
- 小中学校での金融教育
- 年100回以上の各種セミナー 開催
 - 「資産運用・承継」「相続・遺言」「中小企業従業員向け“お金のこと”」など
- 認知症予防セミナー 開催(多摩地区 3金庫とフコクしんらい生命との共同開催)
- CA (カスタマーアテンダント) 配置
- “コモンズ投信” 販売開始
- 暮らしの相談センター 設置(女性だけの店舗)
- 暮らしすめい 設置
 - (セールスなしの女性営業担当 ⇒ “相続人”との共感、関係強化 ⇒ 相続預金へ)
 - (地域FM局で”暮らしの相談センター“を”暮らしすめい“が自らCMでPR)

2. 人的資本政策関連 ①

- 退職人数大幅減(従来100人採用⇒100人退職。今期、上半期 定年退職を含め 21人に減少)
- コロナ手当30万円、物価高手当15万円、相互扶助手当10万円
- 会員加入1万円援助(職員全員が会員に。会員による会員のための協同組合の実現)
- 各種手当見直し(渉外手当30年振り改定、検証席手当増額)
- 賞与 年6か月支給(年間協定)
- 新入職員就職祝金
- ベースアップ 7% 令和5年度 年間ベースで前年比13.6%人件費増加
- 初任給 引き上げ(都内信用金庫トップ水準)
- 女性の制服廃止と男性も年間を通じ、ネクタイ自由
- パート、嘱託に賞与に代わる御礼(令和5年冬期は“処理水風評支援”として北海道産海産物1万円)
- パート時給を1300円の大大幅アップ
- シングルマザー手当、家族障害者手当の開始
- くるみん認定取得
- 産休明け時短制度の改善(従来の3歳から12歳へ延長)利用者大幅増加
- メディカル休暇の導入 介護休暇の改善
- 男性育休取得100%
- キャリア採用の抜本的見直し
- 出産祝い金の大幅増加 出産祝い高級タオルセットの贈呈

2. 人的資本政策関連 ②

- エンゲージメントアンケート調査、職員満足度意識調査
- **健康経営宣言**
- **全役職員を対象に所得補償保険(GLTD)と3大疾病保険に加入**
- 福利厚生の充実（地域のスポーツジムなど補助）
- **アルムナイ採用**（退職時からの経過年数を考慮した処遇、“外部出向”扱い）
- **ダイバーシティ採用**（SDGS専門家、経済産業省、ベンチャーファンド、信金中金、NHK、REVIC、政府系金融機関、保険、警察、ホテルマン、職員のご家族～信用金庫では経験できない様々な経歴、貴重な知見を教えてください～
 - **インクルージョン人材配置**（元証券マン13名の皆さんによる若手職員の先生役）
- 地元出身者の採用（以前は7割が地方出身者、現在は7割、自宅通勤者）
（総代やお客様、専門家契約先など様々な紹介）
- 高校生採用 復活
- システム系新入職員採用
- **高齢者雇用**（60歳再雇用制度の開始、ポスト定年廃止）65歳支店長、72歳関連会社社長
58歳新任支店長の登用、週一回勤務の嘱託など柔軟な勤務体系
- **女性活躍**（女性部長3名、役員2名）（支店長・センター長3名）（本部各部でも若手活躍）

2. 人的資本政策関連 ③

- 外部研修の充実（従来は大半が職員が講師）
プロアクティブ研修、CISマイスター研修、新聞読み方研修、アンガーマネジメント研修、
管理職向けダイバーシティ研修、SDGs研修など
- 育休復帰者向けキャリア両立研修
- あらゆる機会を通じた理事長によるパーパス研修、協同組合の原点の研修
- 30年前のFST研修の復活（地域を歩く意識高揚研修）
- eラーニング導入
- 独自の若手職員研修（東京チェーンソーズとの協同による林業体験）
- 新聞購読研修（日本経済新聞、東京新聞）1年間金庫で購読料負担
- 内定者への対応強化 研修、食事会、理事長・専務と対話
- 賞罰規定の抜本的改正
- 職員旅行の復活（奨励金支給）
- 事務協力店舗グループ制の開始
- 融資案件支援チームの設置
- 遠方顧客の管理専門部署の設置
- 融資業務BPR（融資事務、帳票などの抜本的改革）
- 内部各部署のトレーニーの実施
- 融資のインターネット受付 禁止

2. 人的資本政策関連 ④

- ・暮らしの相談センター設置(女性だけの店舗)・・・時短延長(3歳⇒12歳)利用者急増の受け皿
- ・暮らしの相談センター設置(様々な働き方に対応した職種開発 セールスなしの女性営業担当
業務職から一般職へ) ⇒ “相続人”との共感、関係強化 ⇒ 相続預金へ
- ・ひらがな名札
- ・旧姓使用可
- ・店舗改装(職員の働く環境の優先整備) 中野本部の整備
- ・店舗新築(当金庫のビジネスモデル実現のためには店舗は必須 ⇒ あえて立派な店舗に)
 - ・地域に会議室貸出 (職員が出勤しなくても貸し出し可能なシステム対応)
 - ・パウダールーム完備 女性ロッカーには休憩スペース 本部改装(カフェテリア)
- ・本部機能の分散
- ・顔認証システムを試験的に導入
- ・全員にタブレットと携帯電話貸与 内線電話原則廃止
- ・全員にインターネットメールアドレス付与
- ・リモートワークの試験的实施
- ・すべてのPC作業が在宅、休日も可能
- ・部活動の奨励
- ・ペットボトル廃止に向けた浄水器サーバーの設置
- ・ダイバーシティ採用者とのインクルージョン対話

3. 中期経営ビジョン関連 ①

- 中期経営計画から**中期経営ビジョン**へ(3年から5年へ、数値は一切なし、言葉でのパーパス)
- 20年ぶりの役職員大会 開催 (中野サンプラザ大ホール貸し切り)
- **パーパスの共有(人に地域に、未来に“やさしい”金融機関)“やさしい”の4文字だけでも…**
- 業務計画策定の抜本的変更(“**割り算**”から“**足し算**”に)
 - 600人の渉外担当者、窓口担当者が自分の目標を考える⇒その合計を支店の目標にする
⇒76支店の合計を金庫全体の目標にする(従来の本部が決めた目標の割り算を撤廃)
 - ノルマ的目標、意識の排除
 - 地域の特性やお客様ごとの真の課題解決が必要な時代になった
- 店舗業績評価に「**お客さま中小企業の“売上高”“利益”の改善度を反映**
(当金庫の目指す指標 日本全体での中小企業の赤字率70% 当金庫では70%が黒字)
- **預貸率 70%の維持**
- **預証率 4~5%**へ低下誘導 有価証券は含み益46億円(週刊エコノミストによれば全国で含み益は 16金庫)
- 積極的なベンチャー、スタートアップ投資(西武しんきんキャピタルによるベンチャー企業への直接投資80億円)
(金庫本体では約50の**ファンドへ長期投資 280億円のLP参加** 直近5年での収益70億円超)
- 他金庫からの出向者、研修、視察の受け入れを歓迎

3. 中期経営ビジョン関連 ②

- ・ **渉外人員比率36%(全国1位)** 当金庫の目指す経営方針や営業体制の基礎
- ・ 自営システム運営(ビブロジー更新20億円 クラウドなど将来への布石の投資完了)
- ・ マネーロンダリング対応の強化(システム投資、人員増強、意識改革)
- ・ **地域協創部創設** 従来の金融機関にはない発想で地域を豊かにするエンジン
 - (“SDGs甲子園” SDGSカレンダーコンテスト 全35自治体との高齢者見守り協定)
 - (SDGs関連事業 中野区や相模原市、入間市とのSDGS推進協定、産業振興協定などの締結)
 - (各自治体との創業支援連携 包括的地域支援連携協定締結)(企業版ふるさと納税)
 - (“グッドエイジャー賞”への参画)
 - (障害のある子どもたちの支援 フォトコンテスト実施 障害のある子どもたちの写真をポケットティッシュに)
 - (内閣府との古本回収事業 中野区の環境団体との古着回収事業)
 - (“えがおボックス” 八王子での食品回収)
 - (“クラダシ”との連携による金庫全体での食品回収事業 子供食堂支援)
 - (“しんきんクリスマス子供食堂支援” 参画)
 - (“フコクしんらい生命”との共同寄付事業)
 - (NPOなどへの新しい融資の仕組みSwish開始)
 - (“ソーシャルバンク・コミュニティ”発足に際しての「呼びかけ人」就任)
 - (地域のスポーツチームのパートナー支援 立川アスレチックス 新宿クレアソン 町田ゼルビアなど)
 - (地域文化支援・・・郷土芸能、市民オペラ、市民コンサート、多摩文化交流コンサートなど)

3. 中期経営ビジョン関連 ③

- 外部経験者の役員就任(弁護士、中小企業支援組織役員、大学教授経験者)
- 理事長室廃止 専務理事、3人の常務理事との共同執務室(常時の意見交換、情報共有)
- 理事長による地域との対話の実施(就任以来4年半継続中)
(全総代250人、全首長35人、支店長の希望する重要顧客との対話)
(ゴルフを完全に封印 全支店を年2回以上訪問)
- 支店長や支店職員との直接対話(全支店を年2回訪問の際に実施)
- すべての決済、メール、情報共有は車内で完結できるセキュリティ対策
- 地域密着ストーリー(現場での小さな取り組みを毎日継続してホームページにアップ)
- 感謝状の発行
- 西武会の新設 (新店舗)
- 地域経済産業研究センター 設置
- 西武信用金庫ラジオ支店 開設
- 店舗周年行事 見直し、予算増額(30年前の基準の見直し)
- OB会“西武むつみ会”との関係強化 支援資金を倍増 OB個人の近況を庫内報で紹介
- 渋谷信用金庫 創業100年事業
- コモンズ投信、鎌倉投信などのESG関連の長期投資
- 寄付月間 リードパートナー

3. 中期経営ビジョン関連 ④

- 当期利益 90億円(過去最高益更新)全国2位 令和5年度は79億円 東京を含む東日本1位
- JCR格付A+安定的(信用金庫ではトップ維持)
- 週刊ダイヤモンド誌 全国信用金庫ランキング5年連続第1位
- ALMシステム 高度化
- インターネット支店 業務縮小
- ユネスコ 加盟 ウクライナへ100万円寄付 金沢の震災へ350万円寄付 加賀屋旅館へ100万円
- 地域のロータリークラブ、ライオンズクラブへの新規加入促進
- 公聴会の実施 店舗新築時に地元の意見を反映
- プランインターナショナル 評議員に就任
- 渋谷東支店 店舗内店舗を解消 一般店舗へ
- 中野セントラルパークに新たなオフィス、イベントスペースを取得
- 渋谷営業部 再移転
- 五日市 夜市での花火大会 メインスポンサー
- ほぼすべての中野区主催イベントのスポンサー引き受け(さよならサンプラザ、中野アニメツアー、中野にぎわいフェスタ、中野東北復興フェス、中野ランニングフェスなど)
- 渋谷区 パラリンピック支援事業 スタートアップ支援事業 参画

4. 今後の取り組み計画 ①

- **人的資本開示**（次期ディスクロージャー）⇒ 協同組合としての“人的資本”とは・・・今、改めて“人がすべて”
- 海外研修 営業担当者(コーディネーター担当)や窓口担当者の表彰者を海外へ派遣
- 再雇用制度の見直し
- 支店経営アドバイザリーボードの設置 **“幕賓役”**
- 各支店の性格、マーケットなどを改めて分類 ⇒ 営業活動の適正化 人材育成プランの確立
- 電気自動車導入
- **木造店舗の新築(東京多摩産材を利用)**
- 関連会社の再整備 西武不動産サービスとビジネスサービスの合併(融資バックオフィスの稼働、電子化)
人材センター 設立 (人手不足の真の理由の把握・対応)
地域商社 設立 (後述)
- 障害者雇用 特例子会社 設立
- 障害者差別解消法の徹底した対応(ミライロやLORANSとの提携)
- 組織変更・・・公益公**協**部 復活 (指定金融機関引き受けの検討)・・・後述
事務企画部 新設
審査1部2部 統合 審査部に融資企画担当副部長 配置
総務部に法務担当 配置 事業支援部に事業支援部担当副部長 配置

4. 今後の取り組み計画 ②

- 地域協創プラットフォーム 活用
(社会福祉法人、介護施設、障害者支援施設、子供食堂など・・・相互連携・DX支援)
- **自治体連携の強化**(行政の産業支援の在り方を議論中)、連携協定促進 **指定金融機関制度対応**
- ソーシャルバンク コミュニティ発足(京都信用金庫榊田理事長発起人を引き受け)
(ドイツ ソーシャルバンク コミュニティ視察研修参加)
- 事業支援2.0 (本当の課題、真の問題の発見)
- 中小企業マーケティング支援 若手チーム、女子チーム事業 開始
- 環境不動産支援事業
- 中小企業の障害者差別解消法への対応支援(ミライロやLORANSとの提携)
- 関東バスとの地域活性化に向けた業務提携 **ラッピングバス2台**
- 女子会議の設置
- 女性職員キャリアアップ研修 開始
- Re・Bank との連携による企業開拓研修 開始
- 出資証券電子化、配当金通知書の軽量化
- お客様相談室 設置 (リスク管理統括部でのマネロン対応の強化)
- 「公共善エコノミー」への参加

4. 今後の取り組み計画 ③

- 地域新聞2社との連携による企画広告(女性後継者のリレーインタビューなど)
- 海外旅行の再開・・・無理であれば「盛岡方面」へ
- **地域商社の設置 地域物産品に加え、製造業の技術移転(TLO)、新分野開拓、特許管理**
- フェムテック休暇の導入
- リゾート会員権の取得による職員の福利厚生拡充
- 地域の温浴施設と提携した職員の福利厚生拡充
- 留学生奨学金の再開(亜細亜大学)
- 店頭タブレットの高度化
- 個人業績評価に「お客さま中小企業の“売上高”“利益”の改善度を反映
- 長期設備投資計画の修正 本部本店の新築
- **改正 金融行政方針への対応(税理士や中小企業診断士の皆さんとの協業・役割分担)**
- 入間市 入間ガス 地域エネルギーマネージメント事業 参画 出資
- ペットボトル廃止に向けた浄水器サーバーの支店への増設
- 外部出向者、経験者 連絡会議の設置
- 入間市 ベンチャー支援事業への参画
- **DX推進タスクフォース 開始**
- **AIによる「倒産予知システム」開発導入**

4. 今後の取り組み計画 ④

- 協同の原点「西武信用金庫」紹介本の発行 「つなぐ、つながる、つながる」
- 農地での太陽光発電支援事業
- 地域みらい応援資金と地域みらい助成金(定期預金)の再構成
- “経済界”との連携によるベンチャー企業発掘事業
- “神戸学園”との連携によるベンチャー企業発掘事業(渋谷区の特区を活用)
- 健康経営の中小企業への啓蒙活動
- 中小企業活性化協議会への出向
- 福生市などへの出向、人事交流
- としまビジネスサポートへの出向
- 中小企業基盤整備機構への出向
- 金庫内中小企業診断士の活用チームの結成
- インスタグラム発信
- Chat-GPT活用などのDX戦略の遂行
- M&Aの促進 M&A業務に関する連携企業の拡充
- 収益の適正な還元 収益は職員へ優先的に還元 利益の1%を地域還元 1%~2%を事業支援費用に

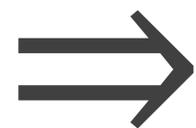
この2024年を“普通の年”にしない……。

この“変化”に果敢に、機敏に、柔軟に、
勇気をもって対応する皆さんにとっては

先に行ける絶好の“チャンス”

変化を ⇒ チャンスに

CHANGE



CHANCE