

コロナ不況下、本業支援に注力する大東京信用組合

古江 晋也

要旨

東京都港区に本店を置く大東京信用組合は、新型コロナウイルスの感染拡大を受け、3月中旬に新型コロナウイルスに対応したプロパー商品を開発することで資金繰り支援を行うとともに、6月からは「新型コロナウイルス感染症対応プロジェクトチーム」を本部に設置し、外部専門家・外部専門機関との連携による「伴走型の本業支援」を実施した。また売上高が激減した取引先事業者の商品やサービスを約10万人の組合員に紹介する「助け合いプロジェクト」を展開することで、取引先事業者の売上高向上をめざしている。

はじめに

2020年1月中旬、新型コロナウイルス感染症（以下、新型コロナ）の感染者が国内で初めて確認されて以降、東京都では新型コロナへの警戒感が一気に高まった。当初は、飲食サービス業や宿泊業など特定業種の売上が急激に落ち込んだが、外出自粛要請や「緊急事態宣言」の発令などを受け、ほどなくあらゆる業種が影響を受けた。

このような状況のなか、取引先への金融支援に加え、外部専門家を活用した経営支援や、新型コロナの感染拡大の影響を受けた取引先の商品やサービスなどを約10万人の組合員に紹介し、販売などを助け合い、売上に貢献する取り組み「だいしん“地域応援！助け合いプロジェクト”」（以下、助け合いプロジェクト）を展開しているのが、東京都港区新橋に本店を置く大東京信用組合（2020年3月・預金残高6,037億円、職員数588人、45店舗）である。

新型コロナによる「売上蒸発」

新型コロナの感染拡大を受け、「売上蒸発」に見舞われた東京都内の中小企業や

個人事業者は突如として厳しい経営状況に追い込まれた。ただ、西は西八支店から東は葛飾区の新小岩支店まで都内に45店舗を構える大東京信用組合によると、取引先事業者への影響には、「地域差」もみられたという。

具体的には、数多くの飲食店が軒を連ねる港区新橋は2月以降、新型コロナへの警戒感や在宅勤務の増加によって来店者が激減したが、住宅街の多い多摩地域の飲食店は都心と比較して影響は少なかったそうだ。また宿泊業については、都心はインバウンド需要の急減による打撃を受けたものの、多摩地域は企業や団体などの研修やイベントが急減した影響が大きかったという。

写真1 大東京信用組合本店



写真1 本店営業部受付カウンター



写真2 左から大久保部長代理、鈴木理事、井上部長代理、久保田営業推進部長



一方、地域性に関わらず影響を受けたのは食肉卸売業者や建築業者などである。食肉卸業者の場合は、飲食店の需要急減と、休校による学校給食の中止のためであり、建築業者の場合は、住宅資材の輸入が滞ったためである。

コロナ禍における営業体制

そこで大東京信用組合では、2月27日にコロナ対策本部を立ち上げ、事業継続計画で策定していた「新型インフルエンザ対応マニュアル」をコロナ版にアレンジし、業務を進めることとした。

まず、窓口業務や渉外業務で不可欠なマスクについては、事業継続計画によって備蓄していたものを職員に配布するとともに、消毒液を各営業店の店頭配置

した。また窓口担当職員には額で固定するタイプのフェイスシールドを配布したが、マスクを着用した上に同フェイスシールドを装着するとフェイスシールドが曇ったため、その後は通気性のよいメガネタイプのフェイスシールドを導入することにした（飛沫感染防止のためのアクリルボードなどについては、供給され次第、少しずつ装備していった）。

営業店における勤務体制については、時差出勤を採用することとし、各営業店の裁量で運用することとした。具体的には、職員の勤務時間を早番、通常出勤、遅番に区分し、通勤時の混雑を緩和するようにするとともに、新型コロナに対応した「特別休暇」を導入することにした。

一方、渉外業務については、「緊急事態宣言」が発令された翌日（4月8日）から解除された5月25日までの約2か月間は通常の定期積金の集金業務や公共料金の振り込みなどで取引先のもとを訪問することを控えたのに対し、「売上蒸発」などによって新型コロナ関連資金が必要であるという取引先への支援は、制限をせずに対応することとした。担当者職員が取引先のもとを訪問する際には、マスクとフェイスシールドを着用し、消毒液を持って訪問した。なかには取引先事業者の感染が判明し、2週間自宅待機を余儀なくされる担当職員もいたが、現場の職員は、厳しい状況にある取引先を支援し続けた（当該担当職員は結果として感染していなかった）。

このように営業店で業務を行う職員は常に感染リスクに晒される状況にあったが、常勤理事の鈴木明美氏は当時を振り返り、「誰一人として不満を言わず、取引先のために業務に励んでくれた」と話す。

そこで組合では、地域金融を滞らせることなく、懸命に業務を行っている職員の「気持ちの支えになれば」との考えから、嘱託職員やパート職員を含めたすべての職員に一律同額の感謝金を、理事長のメッセージも添えて支給した。

新型コロナ対応のプロパー商品を開発

大東京信用組合の金融支援は大別して、①国の制度融資（いわゆる「無利息・無担保融資」）、②市区町村の制度融資（市区町村が低利融資を金融機関にあっせんし、融資後の支払い利子の一部や全部を補助する）、③プロパー融資がある。

組合では新型コロナ対応のプロパー商品の取り扱いを3月半ばに開始したが、このような迅速な取り組みができた背景には、日々の業務を通じて2月頃から、都内の飲食業の客足の減少が顕著になり、新型コロナの影響が厳しいものになるとの認識があったことと、制度融資が受付だけで「2か月待ち」と報じられるなか、何よりも「スピードが重要である」という思いがあったためである。また積極的な条件変更にも対応することにした。

一方、営業店では、売上蒸発で苦悩する取引先からの相談が急増した。そこで

図表1 助け合いプロジェクトのパンフレット



各支店長は、渉外担当者などにさまざまな制度融資やプロパー融資に対応できるようにポイントをレクチャーし、細部は確認しながら業務を遂行していった。

営業推進部部長代理の井上哲也氏によると「特に若手職員が取引先の苦悩に耳を傾け、対応することで感謝された。このことが信用組合の職員としてのモチベーションを高めるとともに、スキルアップにもつながった」という。

外部専門家で事業の再構築を促す

新型コロナの影響を受けた中小企業や個人事業者は、まず資金繰りを改善させるために制度融資や金融機関のプロパー融資を受けたものの、事業を存続させていくためには、財務改善よりもむしろ、売上高の向上に効果のあるビジネスモデルの構築を急がなければならない。

そこで大東京信用組合では、6月から「新型コロナウイルス感染症対応プロジェクトチーム」を本部に設置し、外部専門家・外部専門機関との連携による「伴走型の本業支援」を展開することとした。

具体的には、新型コロナ関連資金の申し込みがあった先を、事業性評価に基づいて、A（現状では問題ない）、B（問題は軽微）、C（何とか対応できるが、難しい）、D（事業継続が難しい）、E（事業継続に限界がある）の5段階に区分し、早期の対応が求められるC、Dに分類された60先を優先的に対応することとした。

大東京信用組合では、中小企業等の支援サイト「ミラサポ」（中小企業庁の委託運営）による外部専門家派遣に加え、同組合が加入している東京都信用組合協会と東京都中小企業診断士協会の提携による専門家派遣（時間制約はあるが、派遣

図表2 飲食店マップ



費用は無料) や、板橋区立企業活性化センターなどによる専門家派遣などを積極的に活用しており、各支店長同席のもと、中小企業診断士やコンサルタントが取引先の経営改善やビジネスモデルの再構築に関する相談にあたっている。営業推進部長の久保田友幸氏は「専門家派遣を通じてビジネスモデルの再構築につながるヒントを得てほしい」と話す。

組合員の絆「助け合いプロジェクト」

外部専門家派遣に力を入れる一方、大東京信用組合では組合員同士が「こういう時だから助け合おう」「6割、7割と売上高が減少しているなか少しでも貢献できるように」との考えからスタートしたのが、助け合いプロジェクトである。この取り組みは、新型コロナの感染拡大で影響を受けた取引先の商品、製品、サービスを組合員に紹介することを目的にパンフレットを配布する活動である。

組合では6月に開催された総代会後の配当金通知書にプロジェクトを実施する予告案内を同封、10万3,667人(20年3月現在)すべての組合員に郵送した。

10月時点で第5号まで刊行され、渉外担当者による取引先のもとへの配布や組合ホームページにも掲載し、PRを展開し

ている。経営環境が急変し、広告宣伝費を捻出することが難しくなるなか、「もっと掲載してほしい」という要望は多くあり、「十条商店街の地域限定版」なども作成した。助け合いプロジェクトは今後、さまざまな特典の付与や企画も検討しており、「組合員の絆づくりのインフラ」になることができるかにも注目が集まる。

また大東京信用組合では、「こんな時期だからこそ少しでも力になりたい」との思いから、営業店周辺の取引先飲食店の店舗がすぐわかるように「飲食店マップ」を作成し、組合役職員が昼食時に利用できるように組合内で配布している。助け合いプロジェクトや飲食店マップの取り組みについて総合企画部部長代理の大久保光氏は「職員と取引先が一体感を持つことが重要であり、顧客支援の基盤になってほしい」と話す。

おわりに

緊急事態宣言が解除されてからすでに5か月が経過したが、新型コロナの感染拡大が未だに収束しないなか、大東京信用組合の渉外活動も、現時点では集金業務や新規開拓などを控えざるを得ない状況にあるという。

今後、地域金融機関のビジネスは緊急事態宣言が再度発令されないことを前提に、取引先の資金繰り支援への対応から、経営改善やビジネスモデルの再構築などの本業支援(非金融支援)へと急速にシフトしていくと考えられるが、そうしたなか、早い段階から外部専門家派遣の活用や助け合いプロジェクトによる情報発信など、本業支援に力を入れていた大東京信用組合の取り組みは注目され、今後の展開にも期待が集まる。