

# 中小企業の経営支援に関する取り組み

Kirayaka Bank

## きらやか銀行

### 1. 中小企業の経営支援に関する取り組み方針

#### ○本業支援への取り組み

当行は、地元中小企業等への安定的かつ円滑な資金供給機能を通じた地域経済の活性化に資するため、地域に根ざす金融機関として、地域経済及び取引先との共存共栄を目指し、地域密着型金融を推進しております。また、平成22年10月からは地域の皆様と共に「活きる」を経営方針に掲げ、地元中小企業のお客様に対して「本業支援」に組織的に取り組んでおります。

「本業支援」とは、お客様の事業ニーズを聞き出し、共に課題を解決していくための活動であります。当行では、経営者との会話を通じて、企業の問題点・課題などを聞き出し、共有する「アクティブリスニング」を徹底し「本業支援」に取り組んでおります。平成24年度は、第3次中期経営計画に基づき、本業支援・最適提案の徹底・進化により、地域経済の更なる活性化と中小規模の事業者に対する信用供与の充実を図る方針を掲げ、全行をあげて組織的に取り組みました。平成25年度は、更なる進化を図るべく「本業支援の日常化」「スピーディーな対応（アクションプランの実践）」「本業支援成約率の更なる向上」を柱として取り組んでおります。

#### ○仙台銀行との経営統合と震災復興支援

当行は、平成24年10月1日に、株式会社仙台銀行（以下「仙台銀行」）と共同持株会社「株式会社じもとホールディングス」（以下「じもとホールディングス」）を設立し、経営統合いたしました。

じもとホールディングスは、グループ経営計画において「震災復興に向けた取り組み強化」を最重要方針として掲げ、震災復興に向けて子銀行（きらやか銀行、仙台銀行）の力を結集して支援体制を強化し、「震災特例の金融機能強化法に基づく経営強化計画」の達成に取り組むこととしております。

当行は、この戦略のもと、仙台銀行との連携を強め、復興支援並びに中小規模事業者に対する信用供与の円滑化にさらに積極的に貢献してまいります。

### 2. 中小企業の経営支援に関する態勢整備の状況

当行では、本業支援により中小企業の皆様の経営支援のお役に立つべく、以下の態勢整備を行っております。

#### ○本業支援の定着に向けた営業店支援策

本業支援の本質は、取引先企業の経営課題を解決するために事業ニーズをお聴きし、一緒に考え解決することで、取引先企業に喜んでいただくことにあります。営業店に本業支援を定着させ、行員のレベルアップを図るための支援策として、営業統括部本業支援推進室が中心となり研修を実施しました。平成24年度下期の研修実績は、訪問研修105回、述べ人数359名（通期229回、延べ人数815名）、階層別研修8回、延べ人数621名（通期17回、延べ人数1,054名）、選抜研修1回、延べ人数24名（通期1回、延べ人数24名）を実施しております。

平成25年6月には、仙台銀行と合同で、本業支援に必要なビジネス洞察力向上および融資事例を用いた本業支援提案ファシリテーションスキルの向上のため、外部講師を招き実施しております。

#### ○本業支援のスピード化に向けた営業店支援策

営業店にてアクティブリスニングを実施し、お聴きしたお客様の事業ニーズにつきましては、当行の統合顧客管理システム（通称「Fキューブ」）に登録することにより、情報を蓄積しております。

平成24年10月に統合顧客管理システムのカスタマイズを実施し、アクティブリスニング及び事業ニーズの一元管理を行うことが可能となりました。これにより、事業ニーズに対するスピーディーな対応（一緒に考える仕組み）、作業効率向上による行員の時間創出、事業ニーズ（在庫状況）の整理、データベース化による本業支援情報（履歴）の蓄積が可能となり、情報の効率的な運用と入力作業の負担軽減を実現しました。今後も統合顧客管理システムの運用を徹底してまいります。

#### ○本部組織の再編による推進体制の強化

当行では、営業統括部法人融資推進室と本業支援推進室を中心として、中小企業向け貸出の積極的な推進を実施してまいりました。

更なる中小企業向け貸出への強化と本業支援の更なる取り組み強化を図るため、平成25年4月1日に営業統括部の組織を再編いたしました。

これまでの体制から、営業本部を新設するとともに、営業統括部・営業推進部・仙台法人営業部・本業支援推進部の4部体制とし、各々の役割の明確化と機能に特化した体制といたしました。

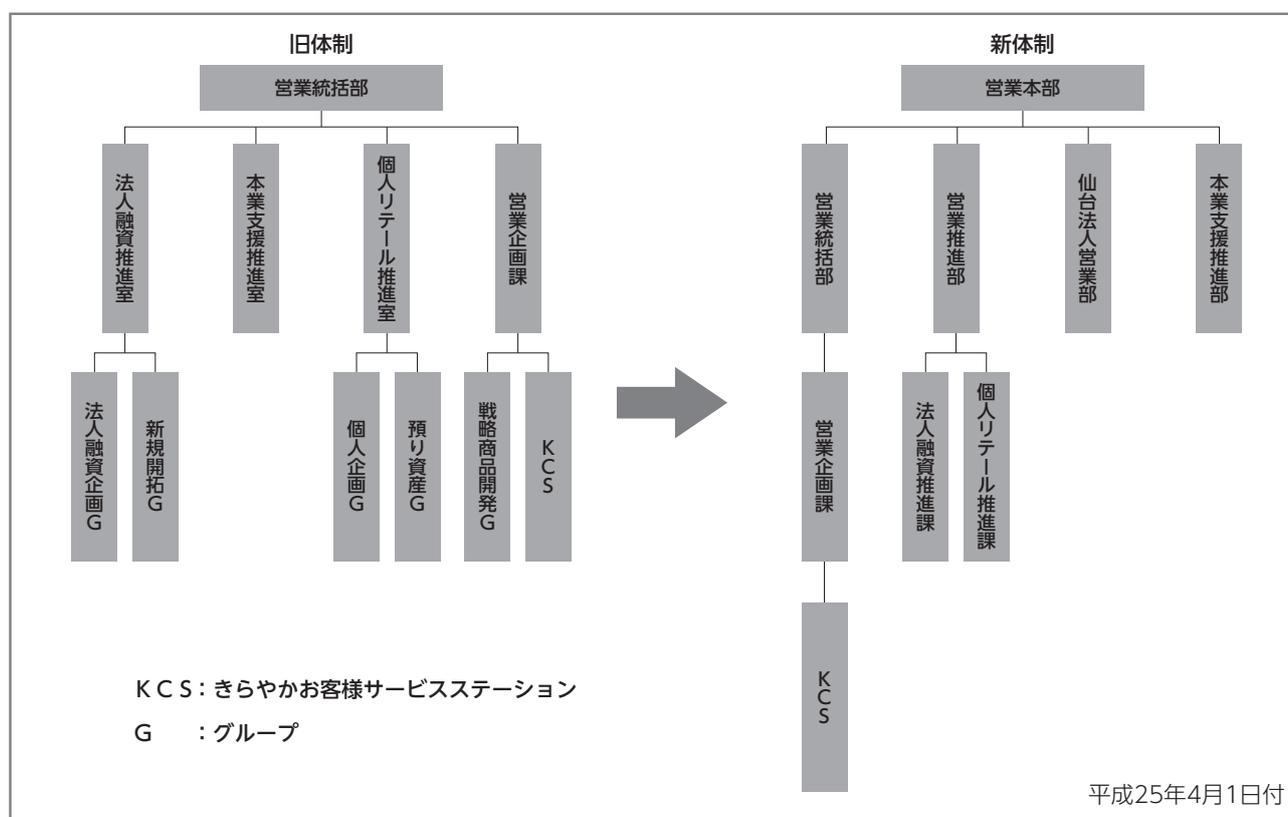
営業統括部は、営業戦略及び計画の企画・立案を行い、進捗状況を管理するとともに、営業店経営の総合支援・推進を所管する役割としております。

営業推進部は、法人及び個人営業全般の進捗管理を行い、営業店の支援をする役割としております。営業推進部には、法人融資推進課と個人リテール推進課を配置しており、特に中小企業向け貸出については、営業推進部長のほか、法人融資推進課長5名が、山形県内及び福島地区の事業性融資の推進・新規開拓、法人営業推進に係る営業店への支援・指導育成を実施する体制としております。

仙台法人営業部は、仙台市内営業店とともに東日本大震災からの復興に資するため、仙台地区の事業性融資の推進・新規開拓を行う役割としております。人員は18名増員し、28名体制としております。

本業支援推進部は、本業支援の進捗管理、本業支援に関する情報提供・連携の調整、行員指導を含めた営業店支援を役割としております。人員は本業支援推進部長のほか、情報トレーディング担当として4名、事業コーディネート担当として8名（うちマッチングコーディネーター2名、事業承継担当2名、コンサル担当2名、仙台分室2名）、人材育成担当として1名の合計14名を配置しております。なお、本業支援推進部内に仙台分室を設置し、事業コーディネート担当2名を配置することにより、仙台銀行との情報連携体制の強化とじもとホールディングスとしての本業支援への取り組みが強化されるものと考えております。

以上の組織再編によりまして、中小企業向け貸出を更に積極的に推進してまいります。



### 3. 中小企業の経営支援に関する取り組み状況

#### ○ライフサイクルに応じた取引先企業の支援強化

##### (1) 創業・新事業支援（創業・新事業支援融資 実績39件）

取組内容	進捗状況
当行独自商品のきらやか起業家ローン「夢キャンパス」、制度融資の山形県商工業振興資金「開業支援資金」「地域活力強化資金」を活用した支援を推進。	平成24年度は日本銀行の成長基盤強化を支援するための資金供給の趣旨に対応した当行商品「きらやか成長応援ファンド」等の活用により計画を大幅に達成しております。
各種ファンド及び当行子会社である「きらやかキャピタル」との連携による支援の継続。	平成24年度は「きらやかキャピタル」との連携による実績はありませんでしたが、今後も継続して取組んで参ります。

##### (2) 経営改善支援（経営改善支援取組件数 実績3,201件）

取組内容	進捗状況
経営改善支援取組み先の選定・支援、再生計画実行支援。	本部と営業店が連携し、取引先企業の金融円滑化対応や本業支援対応により、計画を大幅に達成しております。
「本業支援」の実践により、事業ニーズを聞き出し、アクションプランを策定することで、経営課題解決を支援。	当行では「本業支援」活動を実践するにあたり、「アクティブリスニング（経営者との会話を通じて、企業の問題点・課題などを聞き出し、共有するためのコミュニケーション活動）」を、組織的且つ継続的に取り組んでおり、取引先企業の事業ニーズに適したアクションプランを策定しております。

# 中小企業の経営支援に関する取り組み

Kirayaka Bank

## (3) 事業承継支援 (事業承継支援件数 実績125件)

取組内容	進捗状況
営業統括部本業支援推進室を中心とした、専任チームによる課題解決に向け、特化した取り組みによる支援。	平成24年8月に設置した営業統括部本業支援推進室において、情報トレーディング3名、事業コーディネーター7名、人材育成2名の担当者を配置し、本業支援のスピード化を図りました。
「本業支援」の取り組みの一環としての、全行的な課題解決に向けた支援。	平成24年12月に中小企業基盤整備機構東北本部等の連携により、事業承継に関するセミナーを開催しました。

## (4) 事業再生支援 (事業再生支援件数 実績79件)

取組内容	進捗状況
人材を派遣することによる再生計画策定支援。	平成24年度は取引先企業18社に対して、当行より人材を派遣して実施した他、取引先企業15社に対してコンサルティング導入支援を、1先に対して経営改善計画策定支援を実施しております。
DES、DDS、DIPファイナンス等の手法を活用した支援。	平成24年度は取引先企業1社に対して、DESを活用した支援を実施しております。
地域経済活性化支援機構(旧 企業再生支援機構)、中小企業再生支援協議会等の外部機関との連携による支援。	地域経済活性化支援機構、中小企業再生支援協議会のほか、整理回収機構・東日本大震災事業再生支援等との連携により、取引先企業44先に対して支援を実施しております。

### ○仙台銀行との連携による取り組み状況

当行は、平成24年10月、株式会社じもとホールディングスを設立し、仙台銀行と経営統合をいたしました。今後も仙台銀行との連携をさらに強め、復興支援並びに中小規模事業者に対する信用供与の円滑化にさらに積極的に貢献してまいります。

(平成25年3月末現在)

両行の協調及び紹介による融資案件	5件 2,135百万円
ビジネスマッチング情報登録件数	120件 (うち成約14件)

## 4. 地域の活性化に関する取り組み状況

### ○地域全体の活性化、持続的な成長を視野に入れた、同時的・一体的な「面」的再生への取り組み

取組内容	進捗状況
山形県中小企業家同友会、山形大学等との産学金連携を強化。	平成22年4月、山形県中小企業家同友会及び山形大学、山形県信用金庫協会と連携協力協定を提携以降、地域活性化や人材育成について支援しております。
山形県の特産(商品・製品)をプロデュース(県外進出支援・仙山交流活性化)。	山形・宮城の特産品などを互いに紹介すべく、平成24年10月に仙台市若林区で行われた「ふれあい市」に10社、仙台市太白区で行われた「ながまち交流フェスタ2012」に9社参加し、復興イベントを開催しました。また、平成24年4月に仙台銀行の取引先に対する復興支援と山形・宮城両県の交流を図るため、山形市中心部にて「七日町ほっとなる広場」を会場に「みやぎ復興感謝祭 海の市 in 山形」を開催しました。
金融円滑化への取組を通じて、地域経済の健全な発展と地域生活の安定を推進。	金融円滑化への対応は、取引先企業の経営課題の解決に向けた具体的な提案をしながら、十分時間をかけて経営支援を行っていく方針としており、中小企業ネットワークとの連携(1先)や信用保証協会保証制度融資である経営力強化保証制度を利用した取組(18先)を実施いたしました。
きらやかターンアラウンド・パートナーズ(株)による集中的な企業再生支援と、再生支援業務を通じた事業再生スペシャリスト育成による、将来に亘る地域経済の活性化に向けた取り組み。	当行では、事業再生専門子会社である、きらやかターンアラウンド・パートナーズ(株)を設立しており、当行から5名出向させ、集中的な企業再生支援を実施しております。なお、同子会社に対しては、日本政策投資銀行により人材派遣等を受け入れております。

### ○地域活性化につながる多様なサービスの提供

取組内容	進捗状況
山形大学等への講師派遣、中学校から大学までを対象に職場体験学習の受け入れを継続。	毎年「山形大学産学金連携コーディネーター」研修に行員を派遣しております。平成24年度は山形市内の中学校より生徒5名を職場体験学習として受け入れております。
経営者セミナー継続開催による取引先企業の情報交換等の機会を提供。当行各種振興基金等を活用した地域活性化支援を継続。	平成24年6月に「第3回きらやか経営者セミナー」を開催しました。平成25年3月、きらやか銀行産業振興基金において「きらやか産業賞」(第24回)、「ベンチャービジネス奨励賞」(第17回)の贈呈を行っております。また、教育福祉振興基金では、山形県内の小学生からくらしに関する作文を募集し、くらしの文集の発刊や看護学校への研修用のDVD内臓液晶テレビ等を贈呈するなど、積極的に地域活性化支援に取り組んでおります。
お客様アンケート調査の継続実施。	平成24年7月、「利用者満足度」調査結果について公表いたしました。法人・個人のお客様それぞれに対して調査し、その結果を踏まえた主な改善策を掲載しております。
「じもとホールディングス」における「じもと復興戦略」及び「じもとと経済活性化戦略」を中心とした、仙台銀行との連携による東日本大震災からの復興支援取組強化と「仙山圏」一体での地域経済活性化に向けた取り組み強化。	じもとホールディングスの経営戦略の柱として、震災復興を目的とした「じもと復興戦略」「じもとと経済活性化戦略」を掲げており、両行一体となって取り組みを強化しております。

# 中小企業の経営支援に関する取り組み

Sendai Bank

## 仙台銀行

### 1. 中小企業の経営支援に関する取り組み方針

#### ○震災復興への取り組み体制

当行は、被災地の地域金融機関として、震災からの早期の復興に向けて、円滑な資金供給や事業再建支援をはじめとする復興支援策に、積極的かつ長期間にわたって着実に取り組む方針としております。

この方針のもと、当行は、被災地の地域金融機関としての責務を万全の体制で果たすためには、予防的な自己資本の増強により財務基盤を強化することが不可欠であると判断し、平成23年9月30日に、改正金融機能強化法に基づく300億円の国の資本参加を受けました。

この国の資本参加による資本増強により、平成25年3月期の当行の自己資本比率は11.16%（Tier1比率は10.18%）となっており、今後、地域経済や金融市場に急激な変動が生じた場合でも、安定した財務基盤を確保したうえで、適切かつ積極的に復興支援に向けた金融仲介機能を発揮できる体制としております。

#### ○きらやか銀行との経営統合と震災復興支援

当行は、平成24年10月1日に、株式会社きらやか銀行（以下「きらやか銀行」）と共同持株会社「株式会社じもとホールディングス」（以下「じもとホールディングス」）を設立し、経営統合いたしました。

じもとホールディングスは、グループ経営計画において「震災復興に向けた取り組み強化」を最重要方針として掲げ、震災復興に向けて子銀行（きらやか銀行、仙台銀行）の力を結集して支援体制を強化し、「経営強化計画」の達成に取り組むこととしております。

当行は、この戦略のもと、きらやか銀行との連携を強め、復興支援並びに中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化にさらに積極的に貢献してまいります。

### 2. 中小企業の経営支援に関する態勢整備の状況

#### ○地元企業応援部の設置及び営業担当者の配置

当行は、中小規模事業者等への復興支援及び貸出等を積極的に推進するため、平成23年6月に地元企業応援部（企画室、サポート室、推進室）を41名体制で新設しました。その後、店舗移転・統合や本部組織再編等を通じて、地元企業応援部へ営業担当職員を再配置し、平成24年4月までに60名体制といたしました。

地元企業応援部は、仙台本店、古川分室、岩沼分室（津波被災地）、石巻分室（津波被災地）、佐沼分室（津波被災地も担当）の宮城県内5拠点体制で支援を行っております。各分室には、事業再生担当のサポート室と復興融資等担当の推進室の職員がそれぞれ常駐しており、津波被災地に支援拠点を設置することで、被災企業の復興相談等にきめ細やかに対応する体制としております。

東日本大震災による被害は極めて甚大であり、また、被災されたお取引先の要望は、その被害状況や立地条件等によって多岐にわたっております。このため、当行は、きらやか銀行のほか、政府系金融機関、経済産業局、地方公共団体、コンサルタント等との連携を強化し、被災者の様々な要望への確に対応できる体制の構築に取り組んでおります。

《地元企業応援部の支援拠点》



# 中小企業の経営支援に関する取り組み

Sendai Bank

## 3. 中小企業の経営支援、地域の活性化に関する取り組み状況

### ○被災者向け新規融資の実績

当行は、震災直後より、被災者向けの災害復興資金融資（事業者向け融資）や住宅ローン等の新規融資に積極的に取り組んでおり、震災後から平成25年5月末までに、被災者向け新規融資（事業融資・住宅ローン等の合計）を累計で3,072先・751億54百万円実行いたしました。

#### ≪被災者向けの新規融資の実行実績≫

(単位：先、百万円)

	震災後～23年9月		23年10月～24年3月		24年4月～24年9月		24年10月～25年3月		25年4月～25年5月		累 計	
	先数	金額	先数	金額	先数	金額	先数	金額	先数	金額	先数	金額
事業融資	744	16,468	746	20,644	263	10,039	386	15,761	94	2,690	2,233	65,604
運転資金	649	14,296	608	15,406	170	5,433	231	6,335	60	1,140	1,718	42,613
設備資金	95	2,172	138	5,237	93	4,605	155	9,425	34	1,549	515	22,990
住宅ローン	31	649	176	3,766	104	2,287	75	1,701	16	361	402	8,764
消費者ローン等	84	143	105	203	116	197	118	216	14	27	437	786
合 計	859	17,260	1,027	24,610	483	12,523	579	17,678	124	3,078	3,072	75,154

※上記のほか住宅金融支援機構の災害復興住宅融資を391先・6,010百万円受付（平成25年5月末累計）

### ○被災地の第1次産業の復興及び第6次産業化への支援

当行は、行員による農業経営アドバイザー資格（平成25年5月末現在15名）や水産業経営アドバイザー資格（平成25年5月末現在1名）の取得を進め、震災で甚大な被害を受けた第1次産業の復興、高度化支援（法人化、6次産業化、雇用創出）に積極的に取り組んでおります。平成25年5月までに、第1次産業向け震災対応融資として、宮城県農業近代化資金等を活用して、畜産業などを対象に56件・19億円の融資に取り組みました。

#### ≪第1次産業の復興支援事例≫

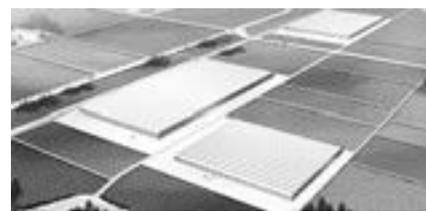
地 区	支援事例の概要
1 津波被災地	被災地で6次産業化と障害者雇用を目指す飲食事業に参入する新設法人に、事業計画策定と開業資金等を支援
2 津波被災地	被災した和牛肥育業者に、ABL（子牛担保）で子牛仕入資金を供給し事業再生を支援
3 津波被災地	被災したいちご農家（農業法人化）に、「栽培ハウス再建・6次産業化」計画策定と事業資金を支援
4 津波被災地	いちご栽培に新規外部参入した農業法人に、事業計画策定と事業資金を支援
5 津波被災地	被災した牡蠣養殖業者（共同出資法人化）に、「加工場再建・6次産業化」計画策定と事業資金を支援
6 津波被災地	被災した野菜農家（農業法人化）に、「大型栽培ハウス建設・6次産業化」計画策定と事業資金を支援（詳細は下記記載のとおりです）
7 地震被災地	淡水魚養殖業者に経営改善計画策定と事業資金を支援

#### 【トピックス】大規模経営の導入・6次産業化による農業復興を支援

沿岸部の仙台市東部地域は、稲作・畑作が盛んな地域でしたが、震災の津波で農地や施設が壊滅的な被害を受けました。

こうしたなか、被災農家が農業生産法人を新設。仙台市や大手IT会社等と連携し、農林水産省「東日本大震災農業生産対策交付金」等の補助金を活用して、津波で塩害被害を受けた農地に大規模な野菜の養液栽培施設建設を計画しました。

当行と日本政策金融公庫は、事業計画の相談を受け、施設建設資金の一部（同公庫）と事業運転資金（当行）を融資して、大規模経営化による農業復興を支援しました。当社施設は平成25年6月以降に順次完成し、今後はトマトやいちご、レタス等の生産に加え、加工・流通まで一貫して手掛ける6次産業化の展開を目指しています。



大規模養液栽培施設の完成予定図

○きらやか銀行との復興協調融資

宮城県石巻市は、津波で約9割の福祉施設が被災し、他地域への移転を余儀なくされた利用者も多く、高齢者向け福祉施設の早期復興が重要課題となっています。

このようななか、地元の不動産賃貸業者が、市内保有地でサービス付高齢者住宅2棟の建設を計画。きらやか銀行と当行は、事業規模が大きいことから、両行が連携して施設計画や資金計画等に対応し、建設資金を協調融資で支援しました。

同施設は平成25年2月に竣工し、被災地の福祉サービス拡充や雇用創出のほか、石巻市から津波避難ビルにも認定されるなど、地域復興のシンボルとなっています。



平成25年2月竣工の福祉施設

○DDSによる被災企業への事業再生支援

当行は、きらやか銀行から事業再生ノウハウの提供を受けて、津波で工場・設備が流出した食品加工業者や水産業者に対して、当初初となるDDS（既存債務の劣後ローン転換）による事業再生支援を行いました。

《DDSによる事業再生支援》

実行年月	業種	内容
平成23年10月	食品加工業	・津波で工場設備が流出した食品加工業者の事業再生を支援するため当行既存借入金の一部をDDSとして支援。
平成24年3月	水産加工業	・津波で工場設備が流出した水産加工業者の事業再生を支援するため当行既存借入金の一部をDDSとして支援。
平成25年5月	ソフトウェア小売業	・震災で被災したソフトウェア小売業の事業再生を支援するため、宮城県中小企業再生支援協議会と連携し、経営改善計画に基づき、当行既存借入金の一部をDDSとして支援。

○ABL（動産担保融資）の取り組み

当行は、被災企業を含む中小規模事業者の様々な資金調達ニーズに対応するため、ABL（動産担保融資）を活用しております。

《ABL融資実績》

実行年月	業種	担保	資金使途	融資金額	震災関連
平成24年3月	肉牛飼育業	子牛	津波で被災した肉牛飼育施設の再建に係る資金	3億円	○
平成24年9月	電気機械器具製造販売業	家電製品	事業運転資金	20百万円	
平成25年5月	建設機械賃貸業	大型クレーン車	工事受注に伴う中古大型クレーン車購入資金	2億円	